RESEARCH

Yves Clément Zimmermann

Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung

Fallstudie mit Akteuren einer Flusskreuzfahrtdestination im ersten COVID- Lockdown





Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung

Yves Clément Zimmermann

Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung

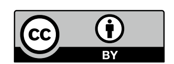
Fallstudie mit Akteuren einer Flusskreuzfahrtdestination im ersten COVID-Lockdown

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. Alexis Papathanassis



Yves Clément Zimmermann
Heidelberg, Deutschland

Dissertation, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Andrássy Gyula Deutschsprachige Universität Budapest, Ungarn
Interdisziplinäre Doktorschule
Leiterin der Doktorschule: Prof. Dr. Ellen Bos
Betreuer: Prof. Dr. Christopher Stehr
Rektor: Prof. Dr. Zoltán Tibor Pállinger
Verleihung des Titels durch den Doktorenrat: 7.12.2022



ISBN 978-3-658-42361-2 ISBN 978-3-658-42362-9 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42362-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Planung/Lektorat: Marija Kojic
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Im Frühjahr 2020 brach der (inter-)nationale Reiseverkehr aufgrund der COVID-19-Pandemie schlagartig zusammen und stellte in der Folge die Tourismusindustrie weltweit vor enorme Herausforderungen. Vor diesem aktuellen Hintergrund beschäftigt sich der Autor nun mit der Frage nach den Auswirkungen der COVID-19-Krise auf die Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung touristischer KMU einer Flusskreuzfahrtdestination. Diese Fragestellung wird perspektivisch aus den beiden Forschungsdisziplinen Tourismus und Entrepreneurship mit konkretem Fokus auf die positiv befähigenden Effekte der Pandemie auf die touristische Unternehmenspraxis bearbeitet. Im Gang der Untersuchung werden zunächst die relevanten touristischen Konzepte rund um Flusskreuzfahrtdestinationen, deren Akteure und Krisenmanagement betrachtet. Anschließend werden relevante unternehmerische Konzepte rund um Geschäftsmodellinnovation, Krise als Auslöser sowie Digitalisierung touristischer Geschäftsmodelle reflektiert. Da die touristische Forschung zum Krisenmanagement in Destinationen bisher nur verstärktes Marketing für regionale Gäste, Schließung der Angebotsinfrastruktur, Krisenkommunikation und staatliche Hilfen als mögliche Lösungsansätze vorsieht, widmet sich die Arbeit einer hochaktuellen und relevanten Fragestellung, deren Ansätze bisher nur unzureichend untersucht wurden. Dem Autor ist es gelungen, die gewählte multidisziplinäre Perspektive aus Tourismus und Entrepreneurship mit den Herausforderungen der COVID-19-Pandemie und den bisherigen Ansätzen im touristischen Krisenmanagement zu verknüpfen. Die Geschäftsmodellinnovation wurde dabei erfolgreich als ein proaktiver Lösungsansatz für die touristischen Akteure der Flusskreuzfahrt-Destination in der Krise

identifiziert. Darüber hinaus finden sich einige praktische Beiträge, wie beispielsweise die Implementierung von BMI als geplanter und zielgerichteter Prozess im Krisenmanagement von Destinationen, aber auch neue virtuelle und interaktive Gästeführungsangebote, z. B. für Menschen mit Behinderungen. Schließlich ist nach einer Krise vor der nächsten, und der globalisierte Charakter des Tourismusphänomens ist mit wiederkehrenden Krisen auf lokaler, regionaler und sogar globaler Ebene verbunden. Krisengetriebene Innovationen zu verstehen, ist ein wichtiger Schritt, um Krisensituationen zu bewältigen und zugleich die Betroffenen selbst zu befähigen. In seiner griechischen Etymologie bedeutet das Wort „Krise" auch „Urteil"; und Urteilsvermögen ist notwendig, um sinnvolle Entscheidungen und Maßnahmen zu treffen. Sich zu erneuern und nicht so zu handeln wie vor der Krise, ist in der Tat eine sinnvolle Entscheidungsgrundlage bzw. eine „sinnvolle Krise". Daher sind die Ergebnisse dieser Publikation auch über den gewählten Kontext und seine Besonderheiten hinaus relevant und von Bedeutung.

Bremerhaven, Deutschland Prof. Dr. Dr. Alexis Papathanassis

Vorwort

Mit dem Ausbruch von COVID-19 wurde unser Leben fast zwei Jahre lang von Ausgangssperren, sozialer Distanzierung, Veranstaltungsabsagen und Versammlungsverboten bestimmt. Der weltweite Tourismus brach zusammen und viele langjährige Geschäftspartner und Freunde verloren plötzlich ihre Existenzgrundlage in der Flusskreuzfahrtbranche oder in touristischen Destinationen. Es wurde deutlich, dass sie auf geeignete Mechanismen zur Förderung des wirtschaftlichen Aufschwungs in ihrem Sektor angewiesen sind.

Ein wirklich proaktives Handeln der touristischen Akteure war in diesem Zusammenhang zunächst nur im Bereich des regionalen Gästemarketings zu erkennen. Von einer gewissen Passivität geprägt waren dagegen Maßnahmen wie die Schließung von Angebotsinfrastrukturen, die Inanspruchnahme staatlicher Hilfen und die Krisenkommunikation. So reifte die Idee, krisenbedingte Transformationen touristischer Akteure durch Geschäftsmodellinnovationen proaktiv zu gestalten. Die Gespräche mit den Betroffenen weckten dann die Neugierde auf die Untersuchung der möglicherweise im Entstehen begriffenen Innovationen. Daraus entwickelte sich das Konzept für die in der Folge durchgeführten Experteninterviews, die – den COVID-Auflagen folgend – auf öffentlichen Parkbänken in einem eher ungewöhnlichen Ambiente durchgeführt wurden. Mein ausdrücklicher Dank gilt daher allen Studienteilnehmern, ohne deren Offenheit und Auskunftsbereitschaft diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Die Qualität dieser Gespräche hat wesentlich dazu beigetragen, dass z. B. eine strategische Einordnung ihrer Handlungsoptionen von Wachstumsstrategien vor der Krise und Ausstiegsstrategien bis hin zu Innovationsstrategien in der Krise überhaupt möglich wurde.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, ohne deren Hilfe eine solche Arbeit nicht möglich gewesen wäre. So danke ich meinen beiden Betreuern

Prof. Dr. Christopher Stehr und Prof. Dr. Klaus Beckmann sowie den Gutachterinnen Prof. Dr. Martina Eckardt und Prof. Dr. Sabine Scheckenbach für ihr Engagement. Prof. Dr. Dr. Alexis Papathanassis und Prof. Dr. Dr. Sascha Kraus danke ich für ihre Anregungen und die Versorgung mit aktuellen Forschungsergebnissen. Für entscheidende methodische Impulse danke ich Prof. Dr. Philipp Mayring, Prof. Dr. Thomas Wrona und Dr. Stefan Rädiker. Ich danke meiner Familie, die mich auf diesem Weg begleitet hat und der ich diese Arbeit widmen möchte.

Heidelberg, Deutschland — Dr. Yves Clément Zimmermann

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
AIDS	Acquired Immunodeficiency Syndrome
API	Application Programming Interface
BM	Business Model
BMI	Business Model Innovation
BVGD	Bundesverband der Gästeführer in Deutschland e. V.
BYOD	Bring Your Own Device
CAQDAS	Computer Aided Qualitative Data Analysis
COVID	Coronavirus Disease
DMC	Destination Management Company
DMO	Destination Management Organization
ECDC	European Centre for Disease Prevention and Control
EU	European Union
GPS	Global Positioning System
hist.	historisch
HIV	Human Immunodeficiency Virus
IKT	Informations- und Telekommunikationstechnik
IoT	Internet of Things
IT	Informationstechnologie
ITO	Incoming Tour Operator
KMU	Klein und mittelständische Unternehmen
LBS	Location Based System
ML	Machine Learning
MPRR	Mitigation, Preparation, Response, Recovery
OTO	Outgoing Tour Operator
POI	Point of Interest

PPRR	Prevention, Preparation, Reaction, Recovery
QR-Code	Quick-Response Code
RFID	Radio Frequency Identification
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SARS-CoV-1	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 1
SEPA	Single Euro Payments Area
TALC	Tourism Area Lifecycle Model
TBMI	Temporary Business Model Innovation
TU	Technische Universität
UNWTO	World Tourism Organization a specialized UN Agency
VR	Virtual Reality
WHO	World Health Organization
WLAN	Wireless Local Area Network
ZKR	Zentralkommission für die Rheinschifffahrt

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis



1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

1.1.1 Tourismus im Kontext der COVID-19-Pandemie

Am 31.12.2019 wurde dem WHO-Länderbüro in China erstmals eine in Wuhan entdeckte Lungenentzündung unbekannten Ursprungs gemeldet. Bereits Anfang Januar 2020 lagen 41 Patienten mit bestätigten Infektionen durch eine neuartige Variante des Coronavirus (COVID-19) in chinesischen Krankenhäusern (Ren et al., 2020, S. 497). Obwohl sich das Virus in China rasch ausbreitete, wurde die Situation von politischen Verantwortlichen in weiten Teilen der Welt zunächst nicht ausreichend ernst genommen. Anfang 2020 hatte der weltweite Luftverkehr das Virus vermutlich bereits in alle Kontinente getragen, und bis Mitte März berichteten 146 Länder von Infektionen (Anderson et al., 2020, S. 931–934). Weltweit nahmen die bestätigten Infektionen fortan in einer ersten Ausbreitungswelle exponentiell zu und bis zum Untersuchungszeitraum der vorliegenden Arbeit im April 2020 näherte sich die Zahl der bestätigten Fälle in über 200 Ländern der 2-Millionen-Marke mit mehr als 125 000 Todesfällen (ECDC, 2020). Da bis zu diesem Zeitpunkt in den meisten Ländern nur wenige Tests durchgeführt wurden, beruhen die offiziellen Gesamtzahlen auf Hochrechnungen.

Die *COVID-19-Pandemie* stellt Regierungen, Gesellschaften und Unternehmen weltweit vor enorme Herausforderungen (Clark et al., 2020, S. 76; Gössling et al., 2020, S. 1). Mangels wirksamer Vakzine und aufgrund nur begrenzter medizinischer Therapiemöglichkeiten reagierten im Frühjahr 2020 viele nationale Regierungen mit Ausgangssperren (Isolierung von Häusern, freiwillige oder vorgeschriebene Quarantäne), sozialer Distanzierung, Schließung von Bildungseinrichtungen und sogenannter nicht systemrelevanter Arbeitsplätze, Absage von

Y. C. Zimmermann, *Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42362-9_1

Veranstaltungen und Verboten von Menschenansammlungen ab einer bestimmten Anzahl Teilnehmer (Kraus et al., 2020, S. 1068). Internationale, regionale und lokale Reisebeschränkungen hatten unmittelbare Auswirkungen auf die Volkswirtschaften und führten zu Problemen sowohl auf Nachfrage- als auch Angebotsseite. So stieg die Nachfrage in spezifischen Branchen wie dem Gesundheitswesen sprunghaft an, während sie in der Tourismusbranche zusammenbrach, da internationale Reisen, Inlandstourismus, Tagesausflüge und so unterschiedliche Bereiche wie Flugverkehr, Kreuzfahrten, öffentliche Verkehrsmittel, Unterkünfte, Cafés und Restaurants, Kongresse, Festivals, Tagungen oder Sportveranstaltungen von einem Tag auf den anderen erheblich eingeschränkt oder gar gänzlich untersagt wurden (Gössling et al., 2020, S. 1; Katzenberger-Ruf, 2020b, S. 5; Stumpf, 2020, S. 1–3). So lagen laut Pressemitteilung des deutschen Statistischen Bundesamts von April bis Juni 2020 die Umsätze der deutschen Reiseanbieter um 91 % unter denen des Vorjahreszeitraums (Destatis, 2021).

In der tourismusbezogenen Literatur gilt die COVID-19-Pandemie bereits jetzt als „Katastrophe von epischem Ausmaß“ (Romagosa, 2020, S. 2). Andere sind der Ansicht, dass „wir uns in einer Ära des großen Wandels befinden, die einem Weltkrieg oder einer großen Depression gleichkommt“ (Higgins-Desbiolles, 2020, S. 2–3) und dem Tourismus „möglicherweise ein […] Wechsel von einer nicht nachhaltigen Welt vor der Pandemie hin zu langfristigen, widerstandsfähigen und nachhaltigen globalen Praktiken“ bevorsteht (Aldao et al., 2021, S. 929–931).

Insbesondere kleine und mittelständische Tourismusunternehmen benötigen geeignete Mechanismen, um die wirtschaftliche Erholung in ihrem Sektor voranzubringen (Ozbay et al., 2022, S. 66; Vanhove, 2018, S. 19). Zunächst verhindert die Natur der touristischen Dienstleistung langfristig wirksame Nachholeffekte, um entgangene Einnahmen langfristig zu kompensieren: So kann ein während der Pandemie nicht abgerufener Bustransfer zu einem späteren Zeitpunkt nicht doppelt verkauft bzw. durchgeführt werden. Unklar bleibt, inwiefern sich die Wertschöpfung im Tourismusgeschäft angesichts neuer Hygienevorschriften, Social-Distancing-Regeln und möglicherweise zurückhaltender Gäste tiefgreifend verändern wird (Aldao et al., 2021, S. 931). So prognostiziert die Entrepreneurship-Forschung, dass die COVID-19-Pandemie etablierte Geschäftsmodelle beeinträchtigen wird (Ritter & Pedersen, 2020, S. 214). Erste wissenschaftliche Ansätze untersuchen zudem daraus entstehende unternehmerische Chancen (Ebersberger & Kuckertz, 2021, S. 125).

Wegen der Pandemie mussten nicht nur viele Aspekte des privaten und öffentlichen Lebens, sondern auch Geschäftsaktivitäten von Unternehmen ins Internet verlagert werden. Im touristischen Bereich können viele Dienstleistungen aber

nicht durch ein Onlineangebot ersetzt werden. Touristische Unternehmen mussten infolge staatlicher Beschränkungen vorübergehend ihren Betrieb einstellen, Vorsichtsmaßnahmen treffen oder ihre Tätigkeiten reduzieren. Es dauerte, bis sich Unternehmen in der neuen Situation zurechtfanden, in wesentlichen Aspekten ihrer unternehmerischen Tätigkeit innovative Lösungen fanden und politische Maßnahmen die Bereitstellung von Informationen, Beratung und finanzieller Unterstützung sicherten (Dvoulety et al., 2021, S. 489; Ebersberger & Kuckertz, 2021, S. 126).

1.1.2 Bedeutung der Flusskreuzfahrt

Bis 2020 galt die Kreuzfahrtindustrie als eines der am schnellsten wachsenden Segmente des Tourismus. Angetrieben von der Nachfrage aus Nordamerika und Europa (Bull, 2013; Cartwright & Baird, 1999; Domenech et al., 2020; Inger, 2018) hat sie seit den 1970er-Jahren eine rasante Entwicklung erlebt und zunehmend Forschungsinteresse auf sich gezogen (Dowling & Weeden, 2017; Klein, 2017; Papathanassis, 2017; Papathanassis et al., 2019). Bei einer Kreuzfahrt im touristischen Sinne steht nicht der Transport, sondern die Reise zu einem bestimmten Ziel bzw. Destination im Vordergrund. In der relevanten Literatur fehlt es zwar an einer allgemeingültigen Definition, dennoch werden meist ähnliche Inhalte beschrieben (Baker et al., 2016; Dowling & Weeden, 2017; Papathanassis, 2017; Papathanassis et al., 2019). So lässt sich eine *Kreuzfahrt* als „eine mehrtägige Schiffsreise mit Hotelcharakter beschreiben, bei der verschiedene Leistungen, wie z. B. Unterhaltungsangebote und die Möglichkeit von Landausflügen im jeweiligen Anlaufhafen, eine Pauschalreise bilden". Auf einer „vorher festgelegten Route werden verschiedene Häfen angelaufen (ähnlich einer Rundreise auf dem Wasser), in denen Touristen Landausflüge unternehmen können" (Kovacic et al., 2017, S. 28; Santos et al., 2019, S. 3). „Neben dem Ein- und Ausschiffungshafen muss mindestens ein weiterer Hafen angelaufen werden", um die Reise als Kreuzfahrt zu bezeichnen. Zusätzlich muss mindestens eine Übernachtung auf See stattfinden (Cartwright & Baird, 1999, S. 28). Der Aufenthalt an Bord wird durch Annehmlichkeiten wie Restaurants, Bars, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Einkaufs- und Unterhaltungszentren sowie Kommunikationszentren zu einem zentralen Bestandteil dieser Reiseform; darüber hinaus „wirkt das Kreuzfahrtschiff selbst wie eine Destination" (Baker et al., 2016, S. 74; Dowling & Weeden, 2017, S. 6). Das Ergebnis ist ein sozioökonomisches System, das auf der Interaktion zwischen den an der Kreuzfahrt beteiligten Menschen, Organisationen und geografischen Einheiten basiert (Papathanassis & Beckmann,

2011, S. 156). In der Regel steht hinter organisierten Kreuzfahrten eine *Wertschöpfungskette*, die Häfen, Destinationen, Transportunternehmen, Destinations-Management-Organisationen (DMO), Incoming-Agenturen, Anbieter von Speisen und Getränken sowie andere Dienstleistungen umfasst (Papathanassis, 2017, S. 108).

Der Kreuzfahrtmarkt differenziert sich in *Hochsee- und Flusskreuzfahrten* (Faieznor & Mohd, 2017, S. 176; Nezdoyminov & Milashovska, 2019, S. 149; Veretekhina et al., 2017, S. 533–534; Wild & Dearing, 2000, S. 320), beide Segmente mit zuletzt ähnlichen Wachstumsraten (Mankowska, 2019, S. 83). Auch Flusskreuzfahrten werden von einer permanent steigenden Zahl Touristen gebucht (Cooper et al., 2019, S. 418–419; Dragin & Erdeji, 2017, S. 116; Jaszberenyi & Asvanyi, 2016, S. 65–66; Poletan-Jugovic et al., 2020, S. 111).

Im Allgemeinen handelt es sich bei einer Flusskreuzfahrt um eine Reise, die auf einem Flussschiff zu Freizeitzwecken stattfindet (Veretekhina et al., 2017, S. 534). Es ist üblich, diesen Begriff nur für mehrtägige Reisen zu verwenden, bei denen die Passagiere die Nacht an Bord des Schiffs verbringen (van Balen et al., 2014, S. 71–72). Diese Beschreibung schließt Tageskreuzfahrten und Ausflüge aus. Im Gegensatz zu See- oder Hochseekreuzfahrten finden Flusskreuzfahrten auf schiffbaren Binnengewässern statt (Ruzic et al., 2018, S. 67–68). Heute konzentriert sich der Flusskreuzfahrtbetrieb vor allem auf Europa (Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 2). Gegenüber Hochseeschiffen sind Flusskreuzfahrtschiffe wesentlich kleiner, da sie gewässerspezifische Anforderungen an Schleusenlängen, Brückendurchfahrtshöhen und Tiefgang erfüllen müssen (Baker et al., 2016, S. 74; Jones et al., 2016, S. 2). Ein typisches Flusskreuzfahrtschiff ist zwischen 90 und 130 m lang und 11 m breit. Mit maximal drei Decks fasst es nur zwischen 80 und 200 Passagiere und bis zu 20 Besatzungsmitglieder (Dragin et al., 2009, S. 57; Ilcheva & Zhechev, 2010, S. 1–2; Kovacic et al., 2017, S. 28). Die wenigen Freizeitangebote an Bord sind nicht mit den zahlreichen Kinos, Theatern und Kletterwänden moderner Hochseekreuzfahrtschiffe vergleichbar und Flusskreuzfahrtteilnehmer verbringen mehr Zeit an Destinationen an Land als Reisende in der Hochseekreuzfahrt (Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 2). Bei Flusskreuzfahrten stehen das entspannte Reisetempo, das Erleben der Landschaft und häufige Landgänge im Vordergrund (Brodaric et al., 2017, S. 11–13; Fazenda et al., 2010; Gouveia et al., 2017, S. 2; Jones et al., 2016; Steinbach, 1995, S. 444–446). Aufgrund dieser wesentlichen Unterschiede sind Forschungsergebnisse aus dem Hochseebereich nur bedingt anwendbar und die Entwicklung flusskreuzfahrtspezifischer Untersuchungsansätze nötig (Dickinger & Zins, 2008, S. 140; van Balen et al., 2014, S. 72).

Die Flusskreuzfahrtindustrie hat sich in Europa erst seit den 1990er-Jahren zu einer Wachstumsbranche entwickelt, auch begünstigt durch die Eröffnung des 170 km langen Main-Donau-Kanals 1992 (Schindler & Zimmermann, 2021, S. 131–132). Anfang 2020 gab es auf Rhein und Donau 407 aktive Flusskreuzfahrtschiffe mit rund 60 100 Betten. Ihre Anzahl hat sich von 2004 bis 2017 mehr als verdoppelt (Hader, 2021, S. 14–17). Wirtschaftlich leistet die europäische Flusskreuzfahrtindustrie einen erheblichen Beitrag zur Wertschöpfung der Binnenschifffahrt. 2017 arbeiteten über 40 600 Menschen direkt oder indirekt für die Flusskreuzfahrtindustrie: 16 600 von ihnen an Bord, weitere 3514 an Land (ZKR, 2020, 2021b). Darüber hinaus sind etwa 11 000 Arbeitsplätze indirekt von Flusskreuzfahrten abhängig, wie z. B. bei Zulieferern, Häfen, Ausflugsagenturen und anderen Dienstleistern an Land. Allein von 2018 bis 2020 hat die Flusskreuzfahrtbranche von europäischen Werften insgesamt 27 neue Schiffe mit einem Investitionsvolumen von rund 585 Millionen Euro erworben (Heinrich, 2018, S. 1; ZKR, 2020, S. 12). Ein weiterer Wachstumsindikator für den europäischen Flusskreuzfahrtsektor ist der Nachfrageanstieg um fast 10 % auf 1,79 Millionen Passagiere 2019 (ZKR, 2020, S. 12). Diese dynamische Entwicklung der Flusskreuzfahrten in Europa lässt sich durch das ausgedehnte Netz schiffbarer Binnenwasserstraßen und die Fülle touristisch vermarktbarer Orte und Sehenswürdigkeiten (vgl. Kapitel 2) erklären (Ruzic et al., 2017, S. 12; Steinbach, 1995, S. 443–444; Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 2).

Die stärkste Nachfrage und damit letztlich auch das größte Angebot an Destinationen der Flusskreuzfahrt bestanden bis 2019 am Rhein und seinen Nebenflüssen (Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 2) und an der Donau (Mazilu et al., 2015, S. 80–84; Poletan-Jugovic et al., 2020, S. 112), was die Relevanz der für diese Arbeit gewählten Stichprobe unterstreicht. Die weiteren europäischen Flusskreuzfahrt-Zielgebiete Seine, Rhône, Mosel, Elbe, Oder, Douro (Gouveia et al., 2017, S. 2–3), Wolga, Dnjepr (Nezdoyminov & Milashovska, 2019, S. 149) oder Po fallen in Statistiken deutlich ab (Dragin & Erdeji, 2017, S. 116–117). Weltweit können unter anderen der Jangtse in China (Lam et al., 2020, S. 240), der Ayeyarwady in Myanmar (Cooper, 2017, S. 35), der Mekong in Kambodscha und Vietnam (Jones et al., 2016, S. 2–3), der Nil in Ägypten (Irincu et al., 2015, S. 277), der Chobe in Namibia und Botswana (Hader, 2021, S. 14–16), Klia in Malaysia (Faieznor & Mohd, 2017, S. 175–176) und der Murray in Australien (Prideaux & Cooper, 2009, S. 156–180) in die Liste der Kreuzfahrtflüsse aufgenommen werden.

Die bis 2020 boomende Flusskreuzfahrt-Branche und die mit ihr verbundenen touristischen „Zulieferer“ an den touristischen Destinationen wurden durch

die COVID-19-Pandemie schwer getroffen (Hader, 2021, S. 14–17) und der Passagierverkehr (Flusskreuzfahrten) verzeichnete daher 2020 einen Rückgang der Fahrgastzahlen im Vergleich zum Vorjahr von 90–95 % (ZKR, 2021a, S. 128–135). So gilt bereits jetzt das Jahr 2020 „als *annus horribilis* in der Geschichte der Flusskreuzfahrt“ (Buchmüller, 2021, S. 1).

1.1.3 Flusskreuzfahrttourismus als Quellenmarkt der Destination Heidelberg

Heidelberg ist mit seinen knapp 160 000 Einwohnern die fünftgrößte Stadt Baden-Württembergs und nicht nur als Inbegriff deutscher Romantik mit seiner pittoresken Altstadt und der Schlossruine auf der Wunschliste vieler Städtereisenden. Auch die Ruprechts-Karls-Universität trägt als eine der ältesten Universitäten Deutschlands zur Bekannt- und Beliebtheit der Stadt bei, deren Sehenswürdigkeiten auf überschaubarem Raum an den Ufern des Neckars gelegen sind. Heidelberg galt unter ausländischen Touristen viele Jahre lang als eines der attraktivsten deutschen Reiseziele (Partner, 2020, S. 4). Von 2009 bis 2019 folgte in der ehemaligen Residenz der Kurfürsten ein touristisches Rekordjahr auf das nächste. Über 1,6 Millionen Übernachtungen in Heidelberger Hotels und Herbergen wurden allein 2019 registriert (Partner, 2020, S. 4).

In der aktuellen Tourismusstudie für die Stadt Heidelberg wurden Tagestouristen, zu denen auch die Flusskreuzfahrttouristen gehören, als das größte touristische Marktsegment der Stadt identifiziert (ca. elf Millionen Aufenthaltstage 2015) und deren durchschnittliche Ausgaben mit 42 Euro pro Kopf und Tag ermittelt. Aus der touristischen Nachfrage resultieren rund 535,4 Millionen Euro Bruttoumsatz (Harrer & Neumann, 2015, S. 11–15). Besonders für das Wahrzeichen der Stadt, das Heidelberger Schloss, waren vor der Corona-Pandemie Flusskreuzfahrttouristen für annähernd 40 % des Umsatzes (750 000 von zwei Millionen Euro) verantwortlich (Hörnle, 2018b, S. 1). „Flusskreuzfahrtgäste sind für den Tourismus der Stadt überlebenswichtig“, so der Geschäftsführer der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg (Sommer, 2018, S. 1). Auch ca. die Hälfte der etwa 70 aktiven Gästeführer Heidelbergs lebt nach eigenen Angaben von dieser Klientel und schätzt das Aufkommen auf 200 000 Flusskreuzfahrt-Gäste pro Jahr (Hörnle, 2018b, S. 1). Diese Zahlen sind vergleichbar mit denen weiterer Flusskreuzfahrtdestinationen entlang Main und Donau. So zählten 2017 Bamberg 80 400, Regensburg 160 000 und Passau über 300 000 Flusskreuzfahrt-Gäste (Oßberger, 2018, S. 1–2). Angesichts der Wachstums- und Besucherzahlen waren viele Häfen und Destinationen bereits gesättigt und der massive Zustrom

von Besuchern führte zu Staus in den Stadtzentren und Zufahrtsstraßen (Gui & Russo, 2011, S. 138; Hörnle, 2018c, S. 1; Katzenberger-Ruf, 2020b, S. 5; Partner, 2020, S. 4). So regten sich in Heidelberg bereits Widerstände von Anwohnenden, die mit „no rivercruise tourists!“-Aufstellern (Hörnle, 2018a, S. 2) gegen die „schiere Masse der Flusstouristen“ protestierten. Flusskreuzfahrer legen laut Geschäftsführer der städtischen Tourismus-Organisation nicht nur unmittelbar in Heidelberg an, sondern werden auch per Bus von den umliegenden Rhein-Häfen Mannheim, Speyer und Worms zum Heidelberger Schloss und in die Altstadt gefahren, weil die größeren Flusskreuzfahrtschiffe nicht durch die Neckarschleusen passen (Hörnle, 2018c, S. 1). Das für Flusskreuzfahrtgäste in Heidelberg etablierte Ausflugsprogramm lautet folgendermaßen: eine Stunde Schlossführung, eine Stunde Altstadtführung und mindestens eine Stunde Freizeit (Hörnle, 2018b, S. 2).

Auf diesen stetigen Aufstieg folgte im Frühjahr 2020 der harte Fall. Waren im Januar und Februar die Besucherzahlen nochmals um 14 % im Vergleich zum Vorjahr gestiegen (Partner, 2020, S. 4), kam es infolge der ab März geltenden Corona-Verordnungen zu einem historischen Einschnitt. Ab dem 17.03.2020 war das Heidelberger Schloss geschlossen (Manceron & Blaue, 2020, S. 3), Führungen waren nicht erlaubt, Museen und Sehenswürdigkeiten abgeriegelt und auch Schiffsverkehr zu touristischen Zwecken untersagt (Stumpf, 2020, S. 3). An der Destination Heidelberg sind von diesen Beschränkungen vor allem die Gästeführer intensiv betroffen (Lauer, 2021, S. 5). Sie sind freiberuflich tätig, arbeiten aber auch für private Agenturen oder für die städtische Tourismus-Gesellschaft (Stumpf, 2020, S. 3). Auch die regionalen Reisebusunternehmen befürchteten einen finanziellen Kollaps (Albrecht, 2020, S. 1). Selbst die städtisch finanzierten DMO oder die staatlich finanzierten Kulturdenkmäler wie das Heidelberger Schloss sind schwer getroffen – „das ist die massivste Krise, die ich bei den Staatlichen Schlössern und Gärten jemals erlebt habe“, betonte der Geschäftsführer der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg (Manceron & Blaue, 2020, S. 3).

Angesichts der andauernden Pandemielage benötigen insbesondere kleine und mittelständische Tourismusunternehmen im Inbound- bzw. Incoming-Tourismus, dem eingehenden Reiseverkehr an Destinationen, geeignete Mechanismen, um sich wirtschaftlich zu erholen und ihren Sektor voranzubringen (Ozbay et al., 2022, S. 66; Vanhove, 2018, S. 19). Ritter und Pedersen prognostizieren, dass die COVID-19-Pandemie etablierte Geschäftsmodelle beeinträchtigen wird (Ritter & Pedersen, 2020) und erste Untersuchungen adressieren daraus entstehende unternehmerische Chancen (Ebersberger & Kuckertz, 2021, S. 125).

1.2 Stand der Forschung

1.2.1 Krisenmanagement an der touristischen Flusskreuzfahrtdestination

Trotz der zunehmenden Anzahl von Publikationen und Sonderbeiträgen zur COVID-19-Pandemie in allen touristischen Bereichen wird aufgrund der einschneidenden Auswirkungen auf die Tourismusindustrie zu weiterer lösungsorientierter Forschung in diesem Bereich aufgerufen (Gössling et al., 2020, S. 15). Dabei sollte laut Lew (2020) Tourismusforschung im Kontext der COVID-19-Pandemie mit ihren spezifischen Resultaten dem Tourismus helfen, krisenbedingte Transformationen proaktiv zu gestalten, da ansonsten einfach eine Krise nach der anderen durchlaufen würde (Lew et al., 2020, S. 458). Gretzel et al. (2020) plädieren insbesondere im Bereich Digitalisierung für eine Tourismusforschung, die institutionelle Logiken wie beispielsweise Geschäftsmodelle sichtbar und transformierbar macht und dadurch die Zukunft des Tourismus gestalten kann (Gretzel et al., 2020, S. 319–320). Um eine „COVID-19-Forschungsblase zu vermeiden", schlagen Sigala (2020) und weitere Autoren interdisziplinäre (Wen et al., 2021, S. 310), multidisziplinäre (Gössling et al., 2020, S. 2; Hall et al., 2020, S. 577) Forschung vor (Sigala, 2020, S. 313), wie beispielsweise eine Verbindung von Tourismus- und Entrepreneurship-Forschung, da aufgrund der Besonderheit der COVID-19-Krise die bisherige Forschung nicht ausreicht, um die Auswirkungen dieser Pandemie zu verstehen (Alves et al., 2020, S. 2).

Auch wenn die Anzahl der Veröffentlichungen zu diesem Thema steigt, liefern bisher nur wenige Studien einen umfassenden Rahmen für die Wahrnehmung von COVID-19 und Tourismus als langfristige und nachhaltige Lernmöglichkeit für die gegenwärtige Forschung (Persson-Fischer & Liu, 2021, S. 906–907). Besonders hinsichtlich der (Hochsee-)Kreuzfahrt sind wenige Studien mit COVID-19-Bezug erschienen (Radic et al., 2020, S. 6968–6970; Renaud, 2020, S. 679–681), ebenso ist der ohnehin unterforschte Bereich Flusskreuzfahrt wenig repräsentiert (Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 1). Sowohl Papathanassis und Beckmann als auch Hung (Literaturübersicht zur Kreuzfahrtforschung) stellen neben den Hauptthemen Nachhaltigkeit, Kreuzfahrtgäste, Kreuzfahrtpersonal, Kreuzfahrtschiffe sowie Kreuzfahrtunternehmen besonders den Forschungsbedarf für Kreuzfahrtdestinationen heraus (Hung et al., 2019, S. 207–208; Papathanassis, 2017, S. 104–105, 2020, S. 1715–1716; Papathanassis & Beckmann, 2011, S. 153–154; Vega-Munoz et al., 2020, S. 102354). Bezogen auf die Destination fehlen für ein systematisierbares Gesamtbild zudem Erkenntnisse über weitere Akteure im Incoming-Tourismus (Breier et al., 2021, S. 2; Kuscer et al.,

2022, S. 247–248). Diese Erkenntnisse lassen sich im ebenso wenig beforschten Flusskreuzfahrt-Incoming gewinnen, dessen wesentliche Akteure Gästeführer, Reisebus-Unternehmer und lokale DMO sind (Lam et al., 2020, S. 240; Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 4). Für die vielen von Flusskreuzfahrten angefahrenen Destinationen hat der Wegfall dieser relativ stabilen Form des organisierten Reisens jedoch erhebliche Auswirkungen, die eine genaue Prüfung sowie wirksame Planungs- und Managementkonzepte erfordern (Bosnic & Gasic, 2019, S. 32; Mankowska, 2019, S. 90; Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 1–2).

Bezüglich Krisen- und Katastrophenmanagement an touristischen Destinationen gibt es zwar einige Übersichten (vgl. Kapitel 2), die andere Phasen wie Planung und Vorbereitung allerdings nicht untersuchen (Ritchie & Jiang, 2019, S. 102912). Dabei muss aktuell der Schwerpunkt auf diesen Phasen liegen, um Unternehmen und Destinationen zu unterstützen, ihre Anfälligkeit für Krisen zu verringern und ihre Widerstandsfähigkeit im Vorfeld von Krisen und Katastrophen zu stärken (Ritchie & Jiang, 2019, S. 102912). Bereits vor der Pandemie wurden in der Forschung proaktive Empfehlungen für Destinationen vor (Risikomanagement), während (Reaktionsphase) und nach (Erholungsphase) einer Krise gefordert (Kozak & Kozak, 2019, S. 273; Kuscer et al., 2022, S. 249).

Eine große Anzahl verfügbarer Studien konzentriert sich auf Marketing, Positionierung und Medienmanagement von Destinationen nach Krisen, da Tourismus in hohem Maße von der physischen Infrastruktur und den Auswirkungen auf das Image der Destination betroffen ist (Ritchie & Jiang, 2019, S. 102812). Trotz der weiten Verbreitung touristischer KMU an Destinationen ist die Literatur zu deren Reaktion auf und Erholung nach Krisen, erst recht im Kontext einer Pandemie, überschaubar (Alves et al., 2020, S. 5). Vor allem aufgrund der zunehmenden Macht multinationaler Tourismuskonzerne gab es schon länger die Forderung nach mehr Forschung zu den in Destinationen arbeitenden touristischen, einheimischen KMU (Gui & Russo, 2011, S. 129; Irvine & Anderson, 2004, S. 20–29). Auch aus dem Entrepreneurship wird aktuell Forschung zu stark gefährdeten Sektoren wie Kultur, Gastgewerbe oder Tourismus (Betzler et al., 2021, S. 796–797; Breier et al., 2021, S. 102723; Silva et al., 2022, S. 115–116) gefordert, um bei gemeinsamen Forschungsaktivitäten und der Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung des Unternehmertums zusammenzuarbeiten (Dvoulety et al., 2021, S. 493).

1.2.2 Krise als Auslöser von Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung

Trotz der Bedeutung von Krisen für den Wandel von Geschäftsmodellen wurde in der Literatur deren in dieser Hinsicht auslösende Rolle weitgehend übersehen (Ritter & Pedersen, 2020, S. 214). Die Unternehmensforschung – und vermutlich auch die Unternehmenspraxis – thematisiert diesen Einfluss typischerweise in Bezug auf Scheitern, Resilienz und Krisenmanagement bei bestehenden Unternehmen (Buchanan & Denyer, 2013, S. 207; Doern et al., 2019, S. 401; Korber & McNaughton, 2018, S. 1129–1130; Ritchie & Jiang, 2019, S. 102812–102813; Sutcliffe et al., 2017). Die COVID-19-Pandemie veranschaulichte jedoch die Grenzen dieser Ex-post-Forschung, zumal bereits davor die Treiber von Geschäftsmodellinnovationen (*business model innovation*) nicht identifiziert waren (Foss & Saebi, 2017, S. 202). Speziell inter- bzw. multidisziplinäre Forschung von Geschäftsmodellen, Innovation derselben und Tourismus ist noch selten, lässt aber erkennen, dass BM-Überlegungen und BMI in dieser Branche empirisch relevant sind (Bogers & Jensen, 2017, S. 2325–2326). So finden sich vereinzelt Studien zur positiven Wirkung von BMI während der COVID-19-Pandemie im Tourismus (Andrianto et al., 2021, S. 6; Breier et al., 2021, S. 102723; Renz & Vladova, 2021, S. 2–4; Silva et al., 2022, S. 115).

Die Forschung zu BMI führt die zusätzliche Dimension der Innovation ein und wirft dadurch eine Reihe entscheidender theoretischer und empirischer Fragestellungen bezüglich der Treiber, Förderer und Hemmnisse der BMI auf, speziell im Hinblick auf Krisen als Antezedenzien (Clauss, Abebe, et al., 2021, S. 4; Foss & Saebi, 2017, S. 201; Schneckenberg et al., 2022, S. 600; Schneider & Spieth, 2013, S. 134000112; Spieth et al., 2014, S. 237–238). Von einigen Studien abgesehen (vgl. Kapitel 3) werden Treiber von Geschäftsmodellinnovationen nicht identifiziert (Zhang et al., 2021, S. 804).

Ein überwiegender Anteil der Forschung adressiert nur ein einzelnes Unternehmen als Analysegegenstand. Dagegen sind Studien, die die Team- oder Netzwerk-Ebene wie beispielsweise bei den KMU einer touristischen Destination betrachten (vgl. Kapitel 2), unterrepräsentiert (Andreini et al., 2021, S. 4; Andreini & Bettinelli, 2017, S. 81; Osiyevskyy & Dewald, 2015, S. 9, 2018, S. 16; Sarkar & Osiyevskyy, 2018, S. 48). Nach wie vor fehlt es an empirischer Forschung zu Geschäftsmodellinnovationen und wenige Studien untersuchen, ob

und wie verschiedene Faktoren die Innovation von Geschäftsmodellen beeinflussen können (Bhatti et al., 2021, S. 389). Trotz der Bedeutung von Krisen für Geschäftsmodelländerungen hat die Literatur deren Rolle bei der Förderung von Geschäftsmodellinnovationen weitgehend übersehen (Ritter & Pedersen, 2020, S. 214). Forschungspublikationen konzentrieren sich hauptsächlich auf große Unternehmen, obwohl KMU als die treibende Kraft für Beschäftigung, Innovation und Wachstum angesehen werden (Alves et al., 2020, S. 3; Bouwman et al., 2019, S. 5; Chesbrough, 2010, S. 361). Bisherige BMI-Studien fokussieren große Unternehmen und Forschung zu KMU, insbesondere zum Einfluss von Digitalisierung, fehlen (Bouwman et al., 2019, S. 4; Gruber, 2019, S. 116–117; Heikkilä et al., 2018, S. 108; Kraus, Jones, et al., 2021, S. 1–2; Parida et al., 2019, S. 392–394). Explizit weisen Marx und Klotz (2021) darauf hin, dass sich der Tourismussektor gut eignet, um das Phänomen von Innovation in der Krise bei KMU zu untersuchen, weil etablierte Ansätze der Innovation durch COVID-19 gestört wurden (Marx & Klotz, 2021, S. 2).

Die beschriebene Nachlässigkeit spielt insbesondere im aktuellen Kontext eine Rolle, da kleine Unternehmen krisenanfällig sind (Doern et al., 2019, S. 403–405), aber noch wenig darüber bekannt ist, wie lange sie Krisen wie die COVID-19-Pandemie bewältigen können (Alves et al., 2020, S. 3; Herbane, 2019, S. 5–6; Kraus, Mahto, et al., 2021, S. 8; Kuckertz et al., 2020, S. e00173). Dass diese Pandemie ein bedeutender exogener Schock für unternehmerische Aktivitäten darstellt, den es weiter zu untersuchen gilt, erkannte die wissenschaftliche Gemeinschaft schnell und initiierte eine Sammlung empirischer Erkenntnisse in Sonderausgaben führender Fachzeitschriften für Unternehmertum, wie beispielsweise *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Small Business Economics*, *Journal of Business Research* oder *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, mit dem allgemeinen Forschungsaufruf, die COVID-19-Pandemie mit früheren Krisen und Schocks zu verknüpfen, etablierte Theorien zu überdenken und diese Reflexionen zu nutzen, um das unternehmerische Verhalten zur Bewältigung während und nach der Pandemie besser zu verstehen (Dvoulety et al., 2021, S. 489). Der Mangel an Wissen zu diesem wichtigen Thema wurde während der Corona-Pandemie insofern besonders deutlich, als viele Unternehmen plötzlich der Notwendigkeit einer erheblichen Geschäftsmodellanpassung gegenüberstanden (Ritter & Pedersen, 2020, S. 214).

Auch bezüglich des Zeitpunkts und methodischen Vorgehens ergibt sich aus der aktuellen Forschung ein spezifischer Bedarf. So wird bemängelt, dass Studien zum Krisenmanagement in der Regel nach Krisen durchgeführt werden und daher Studien während Krisen notwendig sind (Lai & Wong, 2020, S. 3138). Bezüglich des Forschungsdesigns werden in der Krisenforschung im Gegensatz zur allgemeinen Wirtschafts-, Management- und Organisationsforschung Fallstudien und kleine Stichproben geschätzt (Buchanan & Denyer, 2013, S. 206), weil sie die zeitliche, sich entfaltende Natur von Krisen und den Ablauf von Krisenereignissen effektiv zu erfassen geeignet sind und sich in Forschungsdesigns zur Krisenforschung gleichsam eine Beschränkung auf bestimmte Orte anbietet (Doern et al., 2019, S. 403–405). Dabei ist in der Entrepreneurship-Forschung die akteurszentrierte Perspektive überwiegend anerkannt (Davidsson et al., 2021, S. 1) und speziell im Kontext der Forschung zu Geschäftsmodellinnovation, die als aufstrebendes, noch wenig ausgereiftes Gebiet gilt, stellen Fallstudien den geeignetsten Untersuchungsansatz dar (Yang et al., 2017, S. 1797).

1.3 Forschungslücke, Zielsetzung und Forschungsfragen

Mit den bisherigen Überlegungen kann in den sich überschneidenden Bereichen von Tourismus- und Entrepreneurship-Forschung relevanter Forschungsbedarf identifiziert werden. So beleuchtet aktuelle Forschung die derzeitige Welttourismusindustrie aus verschiedenen Blickwinkeln und versucht sich an Prognosen über die Zukunft des Tourismus nach COVID-19. Dennoch haben nur wenige Studien COVID-19, krisenbezogene Tourismusforschung, Krisenmanagement an Destinationen, speziell in der Flusskreuzfahrt, und Entrepreneurship-Forschung zu Geschäftsmodellinnovation von KMU vollständig integriert, um innovative Ansätze zur Krisenbewältigung zu erarbeiten.

Die Tourismusforschung zum Krisenmanagement in Destinationen sieht als mögliche Lösungsansätze bisher lediglich (1) ein verstärktes Marketing für regionale Gäste, (2) das Herunterfahren der Angebotsinfrastruktur und (3) Krisenkommunikation vor (Ertas et al., 2021, S. 14). In der Branche werden (4) staatliche Hilfen als bislang wichtigster Faktor zur Bewältigung von Krisen angesehen (Israeli & Reichel, 2003, S. 379; Mansfeld, 1999, S. 35). Aktuelle – bisher überwiegend theoretische – Ansätze des touristischen Krisenmanagements im Kontext von organisationalem Lernen und Resilienz plädieren, das „System" der touristischen Destination in einem ständigen Zustand der Innovation und Evolution zu halten, um touristische Nachfrage erfolgreich zu erhalten und

fortwährend zu generieren (Cheer & Lew, 2021, S. 241; Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 269). So besteht Einigkeit, dass die bisherigen Modelle Ausmaß und Intensität der durch COVID-19 verursachten Krise nicht berücksichtigen (Hall et al., 2020, S. 577–578; Silva et al., 2022, S. 115–116). Da bisherige Präventivmaßnahmen nicht anwendbar sind, ist es wichtig zu verstehen, welche strategischen Optionen für die Wiederbelebung des Geschäftsnetzes einer Destination angeboten werden können.

In der Entrepreneurship-Forschung gilt BMI als proaktive Innovationsstrategie zur Krisenbewältigung als richtungsweisend, da sie eine krisenbedingte Chancenverwertung anstößt (Marx & Klotz, 2021, S. 1). Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die eher explorative Strategien für neue Produkt- und Marktentwicklungen verfolgen, Krisen besser bewältigen (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 308). Einerseits hat die COVID-19-Pandemie die Tourismusbranche zum Erliegen gebracht, andererseits könnte Innovationsmanagement die Tourismusindustrie in diesem Kontext positiv verändern (Breier et al., 2021, S. 1; Ritter & Pedersen, 2020, S. 214). Eine solche vorübergehende (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 294) oder dauerhafte Innovation für das System der touristischen Destination (Breier et al., 2021, S. 309; Silva et al., 2022, S. 117) sieht die vorliegende Arbeit ähnlich wie in Ansätzen von Souto (2015) in der Möglichkeit der Geschäftsmodellinnovation der einzelnen touristischen KMU als Akteure der Destination (Souto, 2015, S. 152). Geschäftsmodellinnovation könnte zudem als proaktive Maßnahme des Krisenmanagements für Destinationen vor (Risikomanagement), während (Reaktion) und nach (Erholung) einer Krise dienen (ähnlich Kozak & Kozak, 2019, S. 273; Silva et al., 2022, S. 118).

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, die identifizierte Forschungslücke zu füllen, indem sie einerseits einen theoretischen Wissensrahmen für die Überschneidung der aufstrebenden Forschungsfelder bereitstellt und andererseits durch empirische Forschung ergänzt. Der Forschungsstand wird in den Kapiteln 2 und 3 (Tourismus- bzw. Entrepreneurship-Forschung) präzisiert.

So konzentriert sich die vorliegende Arbeit anders als der vorherrschende Diskurs über die negativen Auswirkungen der Krise auf die Möglichkeit eines positiven Einflusses der Pandemie, die befähigenden Auswirkungen auf die unternehmerische Tourismus-Praxis oder im akademischen Sinne auf positive, befähigende Effekte der Entrepreneurship-Forschung für Tourismusforschung sowie die COVID-19-Pandemie als Auslöser von Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung bei KMU in Tourismusdestinationen. Das konkrete Forschungsinteresse besteht also in der Gewinnung neuer Erkenntnisse über die *COVID-19-Krise als Auslöser für Geschäftsmodellinnovation und deren mögliche*

Integration als proaktive Maßnahme im touristischen Krisenmanagement bei KMU einer Flusskreuzfahrtdestination.

Da diese Krise in ihrer globalen Reichweite, in ihren wirtschaftlichen und politischen Auswirkungen besonders bedeutsam ist, beabsichtigt vorliegende Arbeit, neue konzeptionelle und empirische Erkenntnisse für das Feld des Krisenmanagements von Destinationen (Tourismus und KMU) sowie der Geschäftsmodellinnovation (Entrepreneurship und KMU) zu verbinden und klare Implikationen für die Praxis zu formulieren. Ziel der Forschung ist, dass diese Erkenntnisse und Faktoren zur Verbesserung staatlicher Hilfs- und Förderprogramme sowie beim Krisenmanagement in Destinationen herangezogen werden können. Dabei beschränkt sich der Anwendungsbereich nicht nur auf – wie in der bisherigen Forschung üblich – DMO (vgl. Kapitel 2), sondern gibt auch den zahlreichen kleinen und mittleren touristischen Akteuren an Destinationen proaktive Ansätze zur Bewältigung dieser und zukünftiger Krisen an die Hand.

Ausgangsvermutung ist unter anderem, dass – auch nur vorübergehende – Geschäftsmodellinnovation ein proaktiver Lösungsansatz für Akteure der Flusskreuzfahrtdestination in der Krise sein kann und mithin eine Rolle für die Resilienz der Destination als Ganzes spielt. Eine weitere Annahme lautet, dass die durch COVID-19 ausgelöste Krise bzw. der daraus resultierende finanzielle Druck ein begünstigender Faktor für Geschäftsmodellinnovation darstellt und staatliche Unterstützung diesem positiven Aspekt entgegenwirkt. Mit Verweis auf das qualitative Forschungsparadigma der Arbeit wird von anfänglichen Vermutungen und nicht von Hypothesen gesprochen.

Um die dargestellte Zielsetzung zu erfüllen und die beschriebene Forschungslücke zu schließen, wurden folgende Hauptforschungsfragen formuliert und thematisch im Hinblick auf das touristische Krisenmanagement der Destination sowie die Krise als Auslöser von Geschäftsmodellinnovation in weitere Forschungsfragen untergliedert:

Forschungsfrage 1: Inwiefern nehmen Akteure einer Flusskreuzfahrtdestination die COVID-19-Pandemie als Krise wahr und ergreifen (Sofort-) Maßnahmen, um deren Auswirkungen entgegenzuwirken?

Vor der COVID-19-Pandemie:

- Inwiefern wurden Ereignisse vor der COVID-19-Pandemie als Krisen wahrgenommen?
- Inwiefern hatten vergangene Ereignisse Auswirkungen auf die touristische Tätigkeit?
- Inwieweit wurden aufgrund vergangener Ereignisse Maßnahmen ergriffen?

Ab der COVID-19-Pandemie:

- Inwiefern wird die COVID-19-Pandemie als Krise wahrgenommen?
- Inwiefern hat die COVID-19-Pandemie Auswirkungen auf die touristische Tätigkeit?
- Inwieweit werden aufgrund der COVID-19-Pandemie Maßnahmen ergriffen?

Forschungsfrage 2: Wie und in welcher Weise wirkt sich die COVID-19-Pandemie auf Geschäftsmodelle von Akteuren an einer Flusskreuzfahrtdestination aus?

- Inwiefern verändern Akteure ihre Geschäftsmodelle während der COVID-19-Pandemie?
- Inwiefern handelt es sich um Geschäftsmodellinnovationen?
- Inwiefern ist die COVID-19-Krise Auslöser für diese Veränderungen?
- Welche Faktoren begünstigen oder erschweren diese Veränderungen?
- Inwiefern ist die Digitalisierung von Bedeutung?

1.4 Struktur der Arbeit

Nach der Einführung in den forschungsrelevanten Kontext, den Stand der Forschung sowie die daraus abgeleiteten Forschungsfragen wird in den Kapiteln 2 und 3 näher auf hier relevante theoretische Grundlagen eingegangen (vgl. Abbildung 1.1). Auch wenn explorative Studien die offenen Forschungsfragen empirisch beantworten, um den Gegenstand besser zu erfassen und Theoriebildung vorzubereiten, greifen sie auf etablierte theoretische Konzepte und Modelle zurück (Döring & Bortz, 2016, S. 165). Um solche – im qualitativen Forschungsparadigma so bezeichneten – „sensibilisierenden Konzepte" geht es in den Kapitel 2 und 3. Da sich die Arbeit in der Schnittmenge zweier Querschnittswissenschaften – Tourismuswissenschaft und Unternehmertum – bewegt, wurde dahingehend eine Unterteilung in diese beiden Bereiche gewählt.

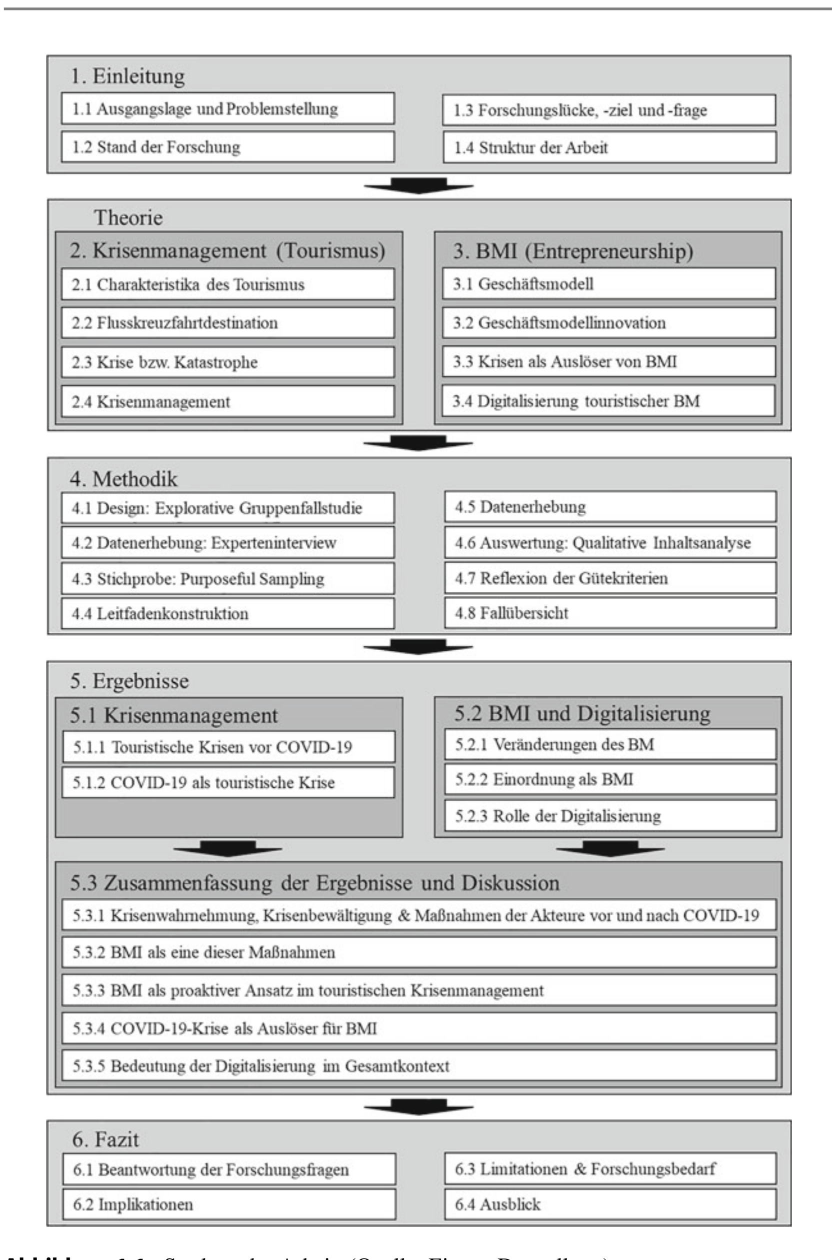


Abbildung 1.1 Struktur der Arbeit. (Quelle: Eigene Darstellung)

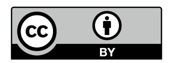
So liegt der Fokus im Kapitel 2 auf Tourismusforschung im Kontext von Krisen und Krisenmanagement touristischer Destinationen. Darin werden zum einen die relevanten Konzepte aus dem Tourismus rund um die touristische Flusskreuzfahrtdestination und ihre Akteure, also das *Forschungssubjekt* und letztendlich die Stichprobe, theoretisch erörtert. Zum anderen werden touristische Krisen mit der Thematik des Krisenmanagements von Destinationen verbunden und abschließend von der Resilienz von Destinationen abgegrenzt.

Kapitel 3 erläutert die relevanten Konzepte aus dem Unternehmertum rund um Geschäftsmodell, Geschäftsmodellinnovation und Krise als deren Auslöser, widmet sich also dem *Forschungsobjekt*. In diesem Kontext wird Digitalisierung, insbesondere touristischer Geschäftsmodelle, detailliert problematisiert und von weiteren Forschungsgebieten abgegrenzt.

Die Kapitel 4 und 5 bilden den empirischen Teil der Arbeit. Gegenstand von Kapitel 4 sind die eingesetzte Methodik und die gewählte Datenbasis. Genauer eingegangen wird auf die Entscheidung für ein qualitatives Vorgehen, für das konkrete Design der explorativen Fallstudie und deren Elemente. Dabei werden Erhebungs-, Transkriptions- und Auswertungsmethoden dargestellt sowie auf Details zur Stichprobe eingegangen. Besondere Sorgfalt wurde auf die Schilderung der konkreten Praxis der Untersuchung gelegt, sowohl bezogen auf organisatorische Fragen, wie etwa den Feldzugang und die Kontaktaufnahme, als auch reflektiert unter den Gesichtspunkten von Gütekriterien.

Die aus der Anwendung der Methode auf das Datenmaterial erzeugten Ergebnisse stehen dann in Kapitel 5 im Mittelpunkt der deskriptiven Darstellung. In diesem Kontext werden Meinungen und Bewertungen der Befragten sowie Ergebnisse bezüglich der forschungsleitenden Frage diskutiert und der Bezug zum Stand der Forschung sowie zu theoretischen Grundlagen hergestellt.

Abschließend werden in Kapitel 6 nach einer Zusammenfassung der Kernaussagen und der Beantwortung der Forschungsfragen deren Implikationen für Forschung und Praxis erläutert. Auf Basis der abschließend besprochenen Limitationen und Grenzen der Arbeit wird weiterer Forschungsbedarf abgeleitet und ein Ausblick formuliert.


BY

Check for updates

Krisen und Krisenmanagement im Kontext touristischer Flusskreuzfahrtdestinationen

2

Die *Destination* ist nicht nur einer der am häufigsten verwendeten Begriffe im Tourismus (Vanhove, 2018, S. 3), sondern auch eine der grundlegendsten Analyseeinheiten (Burkart & Medlik, 1981, S. 46; UNWTO, 2019, S. 17). Dennoch unterscheidet sich die Verwendung des Begriffs durch die Akteure in Praxis und Forschung erheblich (Framke, 2002, S. 92; Saraniemi & Kylänen, 2011, S. 133). So reichen Definitionen von klassischen, traditionellen Sichtweisen der Destination als Erzählung, als Attraktion, als geografische Einheit, als empirische Beziehung, als Marketingobjekt, als Ort, an dem Tourismus stattfindet, bis zu systemischen Ansätzen für Tourismusdestinationen und integrative konzeptionelle Rahmen von Tourismusdestinationen (Jovicic, 2016, S. 446–448). Insgesamt erzeugen die Definitionen durch gewisse systematische Selbstwidersprüche dadurch eher Verwirrung als Klarheit in der Verwendung des Konzepts, wodurch sich weitere Ausführungen im Vorfeld dieser Arbeit als notwendig erweisen, zumal sie die Destination als Forschungssubjekt und letztendlich für die spezifische Stichprobe an weiterer Präzisierung bedarf.

Bevor im nachfolgenden Abschnitt mit der Übersicht der Literatur zu bestehenden *Konzeptionalisierungen der Destination* begonnen werden kann, müssen die in diesem Zusammenhang relevanten Besonderheiten der Tourismuswirtschaft kurz im Überblick skizziert werden. Erst dann kann das Konzept der touristischen Destination im Allgemeinen und folgerichtig im spezielleren Rahmen der Kreuzfahrt Kreuzfahrtrahmen näher ausgeführt werden. Abschließend wird eine eigene Erweiterung dieser bestehenden Modelle für die Flusskreuzfahrtdestination vorgeschlagen und auf deren Basis die Akteure der Flusskreuzfahrtdestination näher bestimmt.

In einem weiteren Schritt wird dann im gerade ausgeführten Kontext touristischer Destinationen spezifischer auf *Krisen, Katastrophen und deren Konzeptualisierung* eingegangen. Darauf basierend wird im Anschluss der strategische

Y. C. Zimmermann, *Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42362-9_2

Rahmen des *Krisenmanagements an touristischen Destinationen* näher beleuchtet. Abschließend wird dann die aktuelle COVID-19-Pandemie in die bestehenden Konzepte eingeordnet und der Bedarf von neuen, proaktiven Ansätzen des Krisenmanagements an touristischen Destinationen in Form von Geschäftsmodellinnovation abgeleitet.

2.1 Relevante Charakteristika der Tourismuswirtschaft

2.1.1 Tourismus als Ortsveränderung mit Mehrwert

Der ursprünglich benutzte deutsche Begriff Fremdenverkehr als Bezeichnung für den Aufenthalt an oder die Reise zu anderen Destinationen wurde bereits nach dem Zweiten Weltkrieg größtenteils durch den Tourismusbegriff abgelöst, der sich in Deutschland aber erst seit den 1980er Jahren vollständig etabliert hat (Meffert et al., 2018, S. 227). Trotz zahlreicher Definitionen wird in der vorliegenden Arbeit Tourismus als ein soziales, kulturelles und wirtschaftliches Phänomen verstanden, das die *Ortsveränderung* von Menschen in Länder oder an *Destinationen* außerhalb ihrer gewohnten Umgebung zu persönlichen oder geschäftlichen/beruflichen Zwecken mit sich bringt (Camilleri, 2018, S. 3; UNWTO, 2019, S. 30–55). Diese Personen werden als Besucher bezeichnet (sie können Touristen oder Ausflügler, Gebietsansässige oder -fremde sein), und der Tourismus bezieht sich auf ihre Aktivitäten, von denen einige mit touristischen Ausgaben verbunden sind (Vanhove, 2018, S. 2). Der Tourismus wird in Bezug auf den Ortsaspekt des Reisens je nach Quell- und Zielgebiet der Reisenden in die Grundkategorien Binnenreiseverkehr (*domestic tourism*), Einreiseverkehr (*inbound* oder *incoming tourism*) und Ausreiseverkehr (*outbound* oder *outgoing tourism*) unterteilt (Meffert et al., 2018, S. 227).

Ein Tourist, der ins In- oder Ausland reist, kauft Dienstleistungen des Reisegewerbes, Transportleistungen, Unterkunft, Nahrungsmittel und Getränke, Souvenirs aller Art, Unterhaltungsdienstleistungen usw. Es ist klar, dass all diese Waren und Dienstleistungen nicht zur gleichen Kategorie von Produkten oder Dienstleistungen gehören, was erklärt, warum es in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung schwerfällt einen eigenen Industriezweig Tourismus darzustellen (Vanhove, 2018, S. 10–11). Grundsätzlich gehört der Tourismus daher zum tertiären Sektor und ist als Querschnittsbranche zu verstehen, welche sich aus den Segmenten Hotellerie und Gastronomie, Kultur- und Freizeiteinrichtungen, Reiseveranstalter, Reisevermittler und Tourismusorganisationen, aber auch Verkehrsbetriebe und Einzelhandel bildet (Meffert et al., 2018, S. 227).

Je nachdem, ob man die Sichtweise des Anbieters oder des Touristen annimmt, kann ein touristisches Produkt vieles sein. Für den Flusskreuzfahrt-Reeder ist möglicherweise die Kabine an Bord das Produkt, die Busgesellschaft liefert Sitzplätze und der Gastronom verkauft Mahlzeiten. Dies sind die Produkte, die an den Touristen geliefert werden (de Esteban et al., 2015, S. 6–9). Aus der Sichtweise des Touristen kauft dieser womöglich viel mehr. Er kauft ein Urlaubserlebnis oder alles von dem Moment an, in dem er das Haus verlässt, bis er zurückkehrt (die Erlebniskette). Das touristische Produkt ist ein „Amalgam aus dem, was der Tourist an der Destination tut, und den Dienstleistungen, die er in Anspruch nimmt, um dies zu ermöglichen" (Buhalis, 2000, S. 97). Attraktionen, Zugänglichkeit, Annehmlichkeiten an der Destination (Unterkunft, Verpflegung, Unterhaltung, interner Transport und Kommunikation, eingehende Reiseveranstalter usw.) und viele immaterielle Elemente (wie Atmosphäre, Ambiente und Freundlichkeit der lokalen Bevölkerung) sind die Komponenten des Amalgams, und ergänzen sich gegenseitig.

Der „Komponist" des Tourismusprodukts kann der Reiseveranstalter, ein Reisebüro, der Beherbergungssektor, die DMO, eine Flusskreuzfahrt-Incoming-Agentur oder nicht zuletzt der einzelne Tourist sein (Burton, 1994, S. 19). Die Fragmentierung des Angebots auf der einen Seite und die Nachfrage nach einem kombinierten Angebot auf der anderen Seite stellen die Destinationen vor die Herausforderung, eine Koordination und Integration aller Komponenten über alle Teilbereiche der Tourismusbranche hinweg zu erreichen (Buhalis, 2000, S. 97–99).

2.1.2 Rolle des Touristen bei der Mehrwertbildung

In den letzten Jahrzehnten lässt sich eine steigende Anzahl von Studien zur gemeinsamen Wertschöpfung in der Tourismusforschung erkennen (Cabiddu et al., 2013, S. 86–107; Fan et al., 2019, S. 102757–102785; Grönroos & Voima, 2013, S. 133–150; Hottum et al., 2015, S. 1–11; Polese et al., 2017, S. 926–929; Prebensen et al., 2013, S. 240–261; Rihova et al., 2018, S. 362–375). Co-Kreation von Mehrwert (*value co-creation*) wird im Tourismus allgemein definiert als „die Beteiligung des Kunden an der Schaffung von Produkten oder Dienstleistungen durch den Einsatz von Ressourcen wie Zeit, Mühe oder Fähigkeiten" (Sugathan & Ranjan, 2019, S. 208). Co-Kreations-Aktivitäten finden jedes Mal statt, wenn ein Reisender mit einem Reisedienstleister interagiert, wie beispielsweise einem Gästeführer, Busfahrer oder DMO. Co-Kreation-Aktivitäten finden auch dann statt, wenn der Reisende die Destination erreicht und seine Reiseaktivitäten

vor Ort beginnt, in der Regel in Form von kleinen, impulsiven Entscheidungen, beispielsweise wo er essen gehen, wo er Souvenirs kaufen und welche Sehenswürdigkeiten er besichtigen möchte (Rihova et al., 2015, S. 356–363). Dies erfordert eine Informationssuche während der Reise, auf die eine sofortige Buchung (online oder persönlich) folgen könnte, um den unmittelbaren Bedarf zu decken (Buhalis & Sinarta, 2019, S. 563–582; Fan et al., 2019, S. 102757).

2.1.3 Bedeutung von Ortsbezug, Verderblichkeit und Saisonalität in Destinationen

Ein weiteres wichtiges Merkmal der Tourismuswirtschaft ist die Untrennbarkeit der touristischen Dienstleistungen von einem bestimmten „*Ort*" (vgl. dazu kritisch, Abschnitt 3.4.3). Produktion und Konsum finden in der Destination, den Räumlichkeiten oder in der Ausrüstung des „Tourismus-Produzenten" statt und nicht am Wohnort des Touristen. Außerdem ist ein Großteil touristischer Dienstleistungen immateriell. An dem Produkt sind in der Regel Menschen beteiligt, und da Menschen keine Maschinen sind, kann es sein, dass eine Gruppe von Flusskreuzfahrttouristen mit dem Verhalten des Personals der Akteure in einer Destination sehr zufrieden ist, während eine andere Gruppe, die eine Woche später ankommt, viele Beschwerden hat. Es kann aber auch einfach am guten oder schlechten Wetter liegen. Zusammen mit dem Klima ist die Einstellung der Gäste zu einem großen Teil für die Heterogenität der Leistung verantwortlich und diese steht in direktem Zusammenhang mit dem Merkmal der Untrennbarkeit (Vanhove, 2018, S. 9).

Die *Verderblichkeit* touristischer Produkte lässt sich am besten an einem praktischen Beispiel verdeutlichen. Ein Flusskreuzfahrtschiff mit 90 Kabinen hat eine Produktionskapazität von 90 Kabinen, die jede Reise vermietet werden können. Die Reederei wird versuchen, diese volle Kapazität jede Reise zu verkaufen. An den meisten Tagen des Jahres wird sie damit nicht erfolgreich sein. Anders als bei Waren kann die Reederei die unverkauften Kabinen nicht für den nächsten Tag oder die nächste Woche auf Lager halten, und sie kann die Kapazität auch nicht reduzieren. Das Angebot im Tourismus ist relativ unflexibel, und Leistungen, die am Tag X nicht verkauft werden, sind verloren – oder „verderblich" (Vanhove, 2018, S. 11).

Die Nachfrage nach touristischen Produkten ist durch eine ungleiche zeitliche Verteilung gekennzeichnet. Jährlich gibt es Wochen und Monate mit einer großen Nachfrage und andere mit einer geringen Nachfrage. Dieses zeitliche Spitzenmuster wird als *Saisonalität* bezeichnet. Diese ungleiche Verteilung unterscheidet sich

zudem in den Zielländern und Destinationen. Die Beziehung zwischen „Saisonalität“ und „Verderblichkeit“ ist ziemlich offensichtlich (Vanhove, 2018, S. 11). Auch die Kreuzfahrt auf europäischen Flüssen ist saisonal und dauert im Allgemeinen acht Monate, von März bis Ende November (Kovacic et al., 2017, S. 28). Der Hauptfaktor für die Saisonalität ist das Klima, Einfluss haben aber beispielsweise auch Schulferien in den wichtigsten Erzeugermärkten.

Die *gegenseitige Abhängigkeit* touristischer Produkte ist eine direkte Folge der oben genannten Merkmale – ein touristisches Produkt ist ein Amalgam. Sogar ein einzelner Tourist kauft eine ganze Reihe von Produkten, die von verschiedenen Unternehmen angeboten werden. Attraktionen haben keinen wirtschaftlichen Wert ohne die notwendigen Unterkünfte, aber Letztere können ohne die unterstützenden Faktoren und Ressourcen nicht richtig funktionieren: Infrastruktur, Zugänglichkeit, erleichternde Ressourcen und Gastfreundschaft (Ritchie & Crouch, 2003). Weitere Ausführungen zur touristischen Destination als Cluster von Aktivitäten, in der eine schlechte Leistung eines Teilsektors die Rentabilität der anderen Sektoren des Clusters beeinflusst, sind in den folgenden Abschnitten zu finden.

2.1.4 Dominanz kleiner und mittlerer Unternehmen an Destinationen

Ein weiteres wirtschaftliches Merkmal der Tourismusbranche, insbesondere an europäischen Destinationen, ist die *Dominanz von KMU* (Page & Ateljevic, 2011, S. 7; Peters & Buhalis, 2013, S. 92). Dies beinhaltet eine Reihe von wirtschaftlichen Vor- und Nachteilen. Beispielsweise bleibt das von KMU verdiente Geld in der Regel in der örtlichen Gemeinschaft, es werden Arbeitsplätze in ländlichen Gebieten und weniger entwickelten Regionen geschaffen. Allerdings folgen sie nicht immer der kommerziellen Logik großer Unternehmen. Oft sind sie als Einzelunternehmen einzigartig und können nicht standardisiert werden. Allein der Versuch, dies zu tun, würde sogar ihrem Beitrag entgegenwirken (Peters & Buhalis, 2013, S. 97). Dadurch werden die touristischen KMU in den Destinationen amorph, schwer messbar und können nicht als kohärenten Sektor identifiziert werden (Vanhove, 2018, S. 19). Allerdings ist die Dominanz operativer Entscheidungen bei der Entscheidungsfindung und der Mangel an Planung und strategischer Vision eines der negativen Merkmale von KMU im Tourismus. So haben KMU in der Tourismusbranche oft ein unzureichendes Management und Marketing, da ihnen die entsprechenden Mittel fehlen (Bastakis et al., 2004, S. 152).

Als KMU gelten, entsprechend der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn, Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und 50 Millionen Euro Jahresumsatz (IFM 2018; Müller, 2019, S. 1129). Ferner werden KMU in Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter, bis 2 Mio. Euro Jahresumsatz), kleine Unternehmen (bis 49 Mitarbeiter, bis 10 Mio. Euro Jahresumsatz) und mittlere Unternehmen (bis 499 Mitarbeiter, bis 50 Mio. Euro Jahresumsatz) unterteilt. Abweichend davon empfiehlt die EU-Kommission (2003/361), nur Unternehmen bis 249 Mitarbeitern den KMU zuzurechnen (Lindner, 2019, S. 5–6). Ein Vergleich dieser Kriterien mit den Daten der Fallübersicht aus Kapitel 4 zeigt, dass die untersuchten Akteure in der Arbeit zutreffend als KMU bezeichnet werden können.

2.2 Konzeptualisierung der Flusskreuzfahrtdestination

2.2.1 Die Kernkonzepte der touristischen Destination als Ausgangpunkt

2.2.1.1 Traditionell nachfrageseitige Konzepte

Viele Menschen denken im touristischen Kontext bei dem Begriff „*touristische Destination*“ als Bezugsgröße für touristische Leistungen unmittelbar an Länder, obwohl dies nicht notwendigerweise der Fall sein muss. Sehr oft besucht ein Tourist eine Stadt (oder Städte) oder eine Region (oder Regionen). Aus diesem Grund schlug wahrscheinlich Frechtling, der unter anderem in der Mitte der 2000er-Jahre die Balancescore Card im Destinationsmanagement einführte und wesentliche Beiträge zur Messung von Inlandstourismus geleistet hat, nachfolgende Definition für die Bezugsgröße Destination vor: „ein bestimmtes geografisches Gebiet unter einer oder mehreren Regierungsbehörden, das durch seine Attraktionen Besucher aus einer beträchtlichen Entfernung anzieht und bezahlte Unterkunftsmöglichkeiten bietet“ (Frechtling, 2010, S. 136–153; Vanhove, 2018, S. 20).

Einige Aspekte dieses Ansatzes finden sich auch in der aktuellen Definition der Weltorganisation für Tourismus wieder: „Die touristische Destination ist ein physischer Raum mit oder ohne administrativen und/oder analytischen Grenzen, in dem ein Besucher übernachten kann. Sie ist die Ansammlung (Co-Location) von Produkten und Dienstleistungen sowie von Aktivitäten und Erfahrungen entlang der touristischen Wertschöpfungskette und eine grundlegende Analyseeinheit des Tourismus. Eine Destination umfasst verschiedene Interessengruppen und kann sich zu größeren Destinationen vernetzen. Sie ist auch immateriell mit

ihrem Image und ihrer Identität, die ihre Marktwettbewerbsfähigkeit beeinflussen können“ (UNWTO, 2019, S. 14).

Die in der Definition der UNWTO enthaltenen Aspekte erscheinen aufgrund der Formulierung „mit oder ohne bzw. und/oder“ zunächst widersprüchlich. Dies lässt sich nur mit Blick auf die historische Entwicklung des Konzepts der Destination in der Forschung selbst und mit dem Bewusstsein der jeweils geografischen, ökonomischen, soziokulturellen sowie systemischen Blickwinkel der jeweiligen Autoren verstehen (Framke, 2002, S. 94).

Zu den sogenannten klassischen oder traditionellen Ansätzen, welche die *Nachfragesicht* vertreten, gehören die Ansätze von Georgoulas (1970) und Leiper (1979). „Tourismus [findet] als Industrie“ in „Destinationen“ statt – „Gebieten mit unterschiedlichen natürlichen und/oder vom Menschen geschaffenen Merkmalen, die nicht-einheimische Besucher oder Touristen für eine Vielzahl von Aktivitäten anziehen“ (Georgulas, 1970, S. 442–446; Murphy, 1985, S. 7). Eine Destination ist „der Ort, an den der Verbraucher innerhalb eines bestimmten Zeitraums vom Wohnort aus vorübergehend reist, was einen touristischen Fluss (Nachfrage) in Zeit und Raum erzeugt“ (Leiper, 1979, S. 293–395). Beide Ansätze konzentrierten sich auf die Untersuchung der geografischen Merkmale. Zusätzlich zum Verständnis als ein „bestimmtes geografisches Gebiet“ muss eine Tourismusdestination bestimmte Kriterien erfüllen, dazu gehören das Vorhandensein von touristischen Attraktionen und Unterkünften sowie der Transport zu, von und innerhalb der Destination (Howie, 2003, S. 73).

Eine Destination kann also als Amalgam einzelner Produkte und Erlebnismöglichkeiten betrachtet werden, die sich zu einer Gesamterfahrung des besuchten Gebiets zusammenfügen, als „ein Paket von touristischen Einrichtungen und Dienstleistungen, das sich wie jedes andere Verbraucherprodukt aus einer Reihe von mehrdimensionalen Attributen zusammensetzt“ (Buhalis, 2000, S. 98; Hu & Ritchie, 1993, S. 26). Burkart und Medlik (1981) berücksichtigen, zumindest bis zu einem gewissen Grad, die bis dahin vernachlässigte geografische Präzisierung: „Die geografische Einheit, die von einem Touristen besucht wird, kann ein in sich geschlossener Ort, ein Dorf oder eine Stadt, ein Bezirk oder eine Region, eine Insel, ein Land oder ein Kontinent sein. Diese geografische Einheit kann als Destination bezeichnet werden“. Die touristische Destination, „wie auch immer geographisch definiert, bietet einen bequemen Fokus für die Untersuchung der touristischen Bewegung und ihrer vielfältigen Auswirkungen und Bedeutung. Wie wichtig eine geografische Einheit als Reiseziel ist oder wie sie potenziell ist, wird durch drei Hauptfaktoren bestimmt: Attraktionen, Verkehrsanbindung und Infrastruktur, die man als die touristischen Qualitäten eines Reiseziels bezeichnen kann“ (Burkart & Medlik, 1981, S. 46).

Die frühen Arbeiten von Leiper gelten als Basis der Destinationsforschung. Sie legen den Grundstein für modernere Studien über die Beziehungen zwischen Akteurs- und Interessengruppen innerhalb von Destinationen und die Maßnahmen, mit denen sie gemeinsam das „Erlebnis" von Destinationen für Besucher effektiver gestalten können, während frühere Studien nur die geografischen Dimensionen von Reisezielen untersuchten. Kritisch ist dazu insgesamt anzumerken, dass diese Ansätze Touristen nur als Konsumenten des Dienstleistungsangebots einer Destination wahrnehmen. Diese Sicht vernachlässigt den Aspekt, dass Veränderungen der Nachfrage Veränderungen in der Struktur der Destination zur Folge haben. Dabei werden die Bedeutung der Zusammenarbeit innerhalb der Destination und die Rolle der Touristen als Akteure in der Destination völlig verkannt.

Nachfrageseitige Studien konzentrieren sich weiter auf das Image und die Wahrnehmung von Reisezielen, die Wahl des Reiseziels und die Modellierung der Besucherströme, das Marketing und die Markenbildung von Reisezielen sowie den neueren Trend zu den bereits erwähnten „Erlebnisaspekten" von Reisezielen. Seit den 1970er-Jahren befassen diese sich über den reinen Destinationsbegriff hinaus mit dem *Image der Destination* (Echtner & Ritchie, 1993, S. 3–13; Fakeye & Crompton, 1991, S. 10–16; Gartner, 1994, S. 193–216). Hier geht es um die Vorstellungen, die man sich von Attributen wie der natürlichen Umgebung, dem Klima und den Menschen einer Destination macht. Dies ist insofern beachtlich, als diese einer erfolgreichen Tourismusentwicklung abträglich oder zu ihr beitragen können. Ritchie und Crouch sprechen davon, dass „eine Destination eine bestimmte geografische Region sei, in der der Besucher verschiedene Arten von Reiseerlebnissen genießt" (Ritchie & Crouch, 2003, S. 9–59). An dieser Stelle muss kritisch angemerkt werden, dass das, was als Reiseerlebnis definiert wird, per se von den Touristen abhängig ist (vgl. Abschnitt 2.1.2). Zusätzlich bieten Ritchie und Crouch einen wertvollen Überblick über Destinationsmanagement im breiteren Kontext der Nachhaltigkeit und stellen einen stabilen konzeptionellen Rahmen vor, auf dem viele weitere Forschungsarbeiten aufbauen. So stellen sie beispielsweise fest, dass sich die Politikentwicklung auf die Entscheidungsfindung auf der Makroebene konzentriert. Das konkrete Management von Destinationen umfasst dagegen Aktivitäten auf der Mikroebene, bei denen die unzähligen Komponenten des „Destinations-Produkts" ihre individuellen und organisatorischen Aufgaben wahrnehmen, um die in den jeweiligen Politik-, Planungs- und Entwicklungsdokumenten enthaltene Vision zu verwirklichen. Bemerkenswert ist, dass die diskutierten „politischen Zuständigkeiten" auch aktuell häufig noch als Abgrenzungskriterium in Destinationskonzepten vorkommen (siehe oben Definition der UNWTO).

2.2.1.2 Systemische Ansätze und Übergang zu angebotsseitiger Sicht

Ansätze aus der Mitte der 1990er-Jahre folgten einem eher *systemischen Ansatz* im Tourismus und beginnen damit, ein umfassenderes und komplexeres Verständnis von Destinationen zu entwickeln. Allen et al. (Allen et al., 1998, S. 2) unterstreichen, dass Destinationen nicht einfach „da draußen" sind, sondern das Ergebnis des komplexen Zusammenspiels zwischen sozialen, kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Beziehungen an einem Ort darstellen. Tourismus sollte also im Zusammenhang mit anderen Systemen betrachtet werden, die mit dem Tourismus interagieren (Butler, 1999, S. 17; Howie, 2003, S. 73–140; Ritchie & Crouch, 2003, S. 9–59). Insbesondere die Arbeiten von Butler beschäftigen sich mit einer breiteren Konzeptualisierung des Tourismus und den Maßnahmen, mit denen Destinationen geplant und verwaltet werden (Butler, 1999, S. 14). Es folgte eine Welle *angebotsseitiger* Studien, die auf Butlers anfänglichen Konzeptualisierungen aufbauten, bevor eine Reihe spezialisierterer Untersuchungsbereiche zu Umweltauswirkungen und Destinationsentwicklung in einer Vielzahl von geografischen und politischen Kontexten auftauchte (beispielsweise Küsten- oder Kongressdestination). Nunmehr wird beim Verständnis einer bestimmten Destination und ihrer Marktattraktivität die Wahrnehmung der Touristen berücksichtigt, die diese Destination auf subjektive Weise abhängig von ihrem Reisezweck, ihrem Bildungs- und Kulturniveau, früheren Erfahrungen usw. erleben (Buhalis, 2000, S. 98; Jovicic, 2016, S. 452).

2.2.1.3 Lebenszyklus Modell von Butler

Insbesondere das von Butler entwickelte *Lebenszyklusmodell* (*tourism area life-cycle model*) für Destinationen wurde trotz der verschiedenen Überarbeitungen, Anpassungen und Kritiken eines der relevanten Modelle für das Verständnis und die Erforschung der Tourismusentwicklung von Destinationen (Butler, 1980, S. 7). Dieses Modell geht davon aus, dass Destinationen eine evolutionäre Entwicklung durchlaufen, die von der anfänglichen Entdeckung (1), gefolgt von einem raschen Wachstum (2), über die Konsolidierung (3) bis hin zur Stagnation (4) reicht, an der die Nachfrage nicht mehr steigt. In der Phase nach der Stagnation kann die Nachfrage nach dem Reiseziel als Reaktion auf die steigende Beliebtheit anderer Reiseziele zurückgehen (5a) und im Extremfall von Touristen überhaupt nicht mehr besucht werden. Alternativ dazu kann sich das Reiseziel verjüngen (5b), indem es entweder ein neues Produkt entwickelt oder neue Märkte anspricht, um die Nachfrage wieder anzukurbeln. Dabei ist jede Phase mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden, zu deren Bewältigung die

Erwartungen und Interessen der lokalen Akteure sowie die touristische Tragfähigkeit (*carrying capacity*) (O'Reilly, 1986, S. 254–258) des betreffenden Reiseziels berücksichtigt werden. O'Reillys Hauptthese ist, dass die fehlende Berücksichtigung dieser Aspekte zu einem nicht nachhaltigen Wachstum und unweigerlich zum Rückgang der touristischen Destination führt.

Kritisch wird an diesem Modell der „sehr generische" Charakter gesehen (Papathanassis & Bunda, 2016, S. 164). Unter anderem führte die Kritik zur Entwicklung differenzierterer Studien. Diese stellten einerseits fest, dass die Entwicklung von Destination nicht einheitlich ist und andererseits die Reaktion auf sich ändernde Nachfrage durch besondere interne und externe Umstände beeinflusst werden kann (Ivars i Baidal et al., 2013, S. 184–185). Zudem stellt die Destination keine einheitliche Einheit dar, sondern höchstens ein Mosaik von Elementen, von denen jedes seinen eigenen Lebenszyklus haben kann, der unabhängig von dem der Destination als Ganzes ist. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, die Destination als Analyseeinheit zu disaggregieren und sich stattdessen auf die Lebenszyklusverläufe der einzelnen Komponenten des Destinationsmosaiks und die spezifischen Einflüsse auf diese Verläufe zu konzentrieren (Chapman & Light, 2016, S. 254–263; Ma & Hassink, 2013, S. 94). Zwei Jahrzehnte nach der Veröffentlichung des Modells erweiterte Butler sein Konzept um acht charakteristische Elemente: Dynamik, touristische Absorption und Kapazitäts- oder Entwicklungsgrenzen, Initiativfaktoren, Management, langfristige Perspektive, räumliche Komponenten und universelle Anwendung, um diesen Kritikpunkten entgegenzukommen (Butler, 2011, S. 183–226; Kruczek et al., 2018, S. 3).

2.2.1.4 Gruppen-, Netzwerktheorie und dynamische Modelle

Das Konzept der Destinationen wird nunmehr als Theorie von Gruppen und Netzwerken, „*cluster and network theory*", verstanden. Stellten frühe Konzepte die Destination also als ein eher statisches System von Akteuren (Konsumenten und Dienstleistern) und physischen Attributen dar (Matteucci et al., 2021, S. 3), so behandelt beispielsweise Leiper eine Destination als „ein offenes und flexibles System, das durch ein hohes Maß an Interaktion zwischen seinen konstituierenden Elementen gekennzeichnet ist, wie z. B. Unternehmen, die touristische Dienstleistungen anbieten, Einwohner der Destination, lokale Behörden und Touristen" (Leiper, 2000, S. 365–367).

Diese Konzeption von Destinationen als „Gebiete der Industrie" beruht auf der Arbeit Porters, der ein industrielles Cluster definiert als „eine geografisch eng beieinander liegende Gruppe von Unternehmen und lokalen Institutionen, die

in einem bestimmten Bereich durch gemeinsame und komplementäre Verflechtungen miteinander verbunden sind“ (Porter, 2008, S. 215). Die ursprüngliche Theorie Porters wurde im Rahmen der Destinationsforschung häufig behandelt und angepasst (Capone, 2016, S. 38–59; Dwyer & Kim, 2003, S. 370–372; Hong, 2008; Ritchie & Crouch, 1999, S. 140–149) und auch im Rahmen von Fallstudien zu Destinationen verwendet (Chin et al., 2017, S. 1265–1266; Jackson & Murphy, 2006, S. 1019–1024). Die Grundidee ist, dass die touristische Destination ein System miteinander verbundener organisatorischer Einheiten darstellt, die zusammenarbeiten und die Ressourcen und Infrastruktur einer Destination nutzen.

Neben der Clustertheorie kommt als ergänzendes Paradigma die *Netzwerktheorie* dazu, wobei der Hauptunterschied zwischen einem Netzwerk und einem Cluster darin besteht, dass Netzwerke zwischen Unternehmen an beliebigen Standorten entstehen können, während sich Cluster in der Regel auf einen Kern von Unternehmen in einem begrenzteren geografischen Gebiet beziehen. Inhaltlich ist bei Clustern die „Mitgliedschaft“ offen, während sie bei Netzwerken auf vertraglichen Vereinbarungen beruht (Nordin, 2003, S. 13). In diesem Kontext werden Tourismusdestinationen als „Wertschöpfungsnetzwerke von Kompetenzen“ betrachtet (Fuchs et al., 2013, S. 124). Sie koordinieren „komplexe Stakeholder-Konstellationen und Ressourcenkonfigurationen“, um „co-kreierte touristische Erlebnisse“ zu liefern (Fuchs et al., 2013, S. 124). Die Destination wird infolgedessen eher als ein Netzwerk von verbundenen Organisationen/Stakeholdern aufgefasst, deren Produktivität für das Funktionieren des Destinationssystems unverzichtbar ist. So auch Fyall: „Eine Destination ist im Wesentlichen eine Gruppe von Akteuren, die durch gegenseitige Beziehungen mit spezifischen Regeln verbunden sind, wobei die Handlungen jedes Akteurs die der anderen beeinflussen, so dass gemeinsame Ziele definiert und auf koordinierte Weise erreicht werden müssen“ (Fyall et al., 2012, S. 10).

Näher konkretisiert hat die gegenseitigen Beziehungen der Akteure Fussing Jensen in seinem Konzept der „*dynamischen Destination*“. Er argumentiert, dass die touristische Nachfrage ein Treiber für Veränderungen in Destinationen ist und „eine Destination somit als ein dynamisches Ganzes beschrieben werden kann, das aus drei Ressourcenbasen besteht: der Attraktionsbasis, der Einrichtungsbasis und der Nachfragebasis“ (Fussing Jensen, 2000, S. 6). Die Attraktionsbasis bezieht sich auf die Attraktionen der Destination, die Einrichtungsbasis auf die Einrichtungen und Unterkünfte und die Nachfragebasis auf die Nachfrage der Touristen. Zwischen diesen Basen findet eine Reihe von Prozessen statt, bei denen die verschiedenen Ressourcen jeder Basis ins Spiel kommen. Diese Prozesse sind voneinander abhängig. Wenn allerdings die Prozesse zwischen nur

zwei Basen aufhören zu existieren, gilt dies auch für die dynamische Destination. Ein wesentliches Merkmal dieser dynamischen Konzepte ist, dass sie auch nicht lineare Beziehungen der Destination im Kontext ständiger Veränderungen darstellen können (Jovicic, 2016, S. 2).

2.2.1.5 Weitere Ansätze, u. a. Integrative und Smart-Destination-Modelle

Die vorangehenden unterschiedlichen theoretischen Grundlagen sieht Pearce eher als komplementär und kumulativ, denn als inkompatibel und widersprüchlich und formuliert einen *integrativen Ansatz* (Pearce, 2014, S. 151). Er befürwortet einerseits eine Destination als industrielles Cluster und Netzwerk, andererseits sieht er die inhärent dynamische Natur von Destinationen, die sich im Laufe der Zeit unter dem Einfluss externer und interner Faktoren verändern. Pearce versteht daher die Destination „als eine dynamische, geografisch basierte Produktionsform, die den Touristen voneinander abhängige und sich ergänzende Produkte anbietet und die Räume und Orte, an denen diese Produktion stattfindet, umgestaltet“ (Pearce, 2014, S. 151).

Von der traditionellen Destination als räumliche Einheit, die Gegenstand von Touristenbesuchen ist, über die Bedeutung der Interessengruppen der Destination, die eine aktive Rolle bei der Verwaltung von Destinationssystemen spielen, entwickelt sich im Zuge der Digitalisierung das Konzept der *smarten Destinationen* (Buhalis & Amaranggana, 2014, S. 557–562). Neu ist dabei der Aspekt, dass durch die Digitalisierung viel mehr Wissen und Informationen für alle Beteiligten zugänglich sind, was ihnen Innovationsprozesse erleichtert. Baggio beispielsweise sieht die smarte Destination als ein wissensbasiertes Konzept und erweitert damit die Systemsicht (vgl. weiter oben), indem er problematisiert, um welche Art von System es sich handelt, welche Elemente bzw. Stakeholder die Destination ausmachen und wie ihre Interaktionen die allgemeine Dynamik des besagten Systems beeinflussen (Baggio & Del Chiappa, 2014, S. 4). Er sieht das die technologische Infrastruktur als Ergänzung des Destinationsnetzwerks, um ein digitales Umfeld zu schaffen, welches die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch unterstützt. Die dynamischen Veränderungen im technologischen und sozialen Umfeld führen zu Veränderungen in der Struktur des Destinationssystems, das dadurch mit der Einbeziehung neuer Interessengruppen zunächst komplexer, aber durch Verbesserung des Informations- bzw. Wissensaustauschs auch effektiver wird. Die Idee der smarten Destination konzentriert sich also nicht ausschließlich auf die technologische Dimension und den Einsatz moderner IT. Vielmehr beinhalten Faktoren wie beispielsweise „*smart experience*“ und „*smart business*“ im Rahmen einer smarten Destination auch soziokulturelle, psychologische, pädagogische und strategische

Managementkomponenten (Boes et al., 2016, S. 108–109; Buhalis & Amaranggana, 2014, S. 557–560; Jovicic, 2016, S. 8). Smarte Destinationen betonen dabei die Rolle der Touristen als Mitgestalter ihrer eigenen Erfahrungen (*value co-creation*), indem sie es den Verbrauchern ermöglichen, mit den Elementen zu interagieren, die sie bei der Präsentation und Produktion der Destination suchen (Saraniemi & Kylänen, 2011, S. 134–135). In diesem Bereich findet auch eine Anbindung der Modelle zum Konzept der Resilienz und resilienten Destination statt (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 263–276; Scarpino & Gretzel, 2015).

Soziologische Analysen legen eine fließende und interaktive oder performative Sichtweise von Orten und Räumen nahe (Matteucci et al., 2021, S. 3). So stellt schon Ateljevic fest, dass der Tourismus zunehmend „in das soziale und räumliche Gefüge des Alltagslebens eingebettet ist" (Ateljevic, 2000, S. 372), was wichtige Fragen zu den Rollen und Positionen der verschiedenen lokalen Akteure aufwirft (Framke, 2002, S. 101–106). Auch Saraniemi und Kylänen vertreten ein Verständnis von Destination durch eine kulturelle Linse. Nur durch diese würde „ein tiefer symbolisch-emotionaler Konsum von Kulturen ermöglicht, der weitreichender als die einfache Befriedigung der Bedürfnisse der Besucher sei" (Saraniemi & Kylänen, 2011, S. 140). Sie sehen ihre Ansicht gestützt durch neue Entwicklungen in den Kulturwissenschaften und der Geografie, die eher prozessuale und erfahrungsbezogene Natur menschlicher Begegnungen mit Orten und Kulturen hervorheben (Saraniemi & Kylänen, 2011, S. 138). Die kulturelle Linse lädt auch die Mitglieder der gastgebenden Gemeinschaft dazu ein, mehr Verantwortung und Aktionen bei der Gestaltung ihrer Heimatregion zu übernehmen, was sich mehr im Einklang mit neuen Nachhaltigkeitsbestrebungen befindet (Matteucci et al., 2021, S. 3). Die aktuelle Diskussion bewegt sich dabei auch um den Begriff kultureller Identitäten, die an Territorien gebunden sind, und spricht sich für eine zukünftige Integration von sowohl Resilienz als auch sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit von lokalen Entwicklungsprozessen in einen künftigen Destinationsbegriff aus (Gravari-Barbas & Jacquot, 2021, S. 136; Matteucci et al., 2021, S. 3).

Zusammenfassend ist zunächst festzuhalten, dass die Definition einer touristische Destination aus konzeptioneller Sicht nach wie vor schwierig ist. Der Grund dafür liegt in der Art und Vielfalt der Komponenten, die bei der Anziehung von Besuchern eine Rolle spielen. Ein weiterer Grund sind die verschiedenen Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Destination selbst, die ein Interesse an deren Wettbewerbsfähigkeit haben. Dazu kommen unzählige Marktgruppen, die die Destination besuchen. Letztendlich spielen auch die geografischen Grenzen eine Rolle, die in den meisten Fällen die Parameter für die Verwaltung der Destination festlegen. Gerade der letzte Punkt ist dabei

problematisch, da viele Destinationen durch geografische, administrative und politische Grenzen zerschnitten werden können, die mit dem Reiseziel aus der Sicht des Besuchers nichts zu tun haben (Robinson, 2012, S. 52–55). Obwohl das traditionell-geografische Konzept des Reiseziels aus heutiger Sicht der Digitalisierung einseitig und nicht umfassend ist, sind die geografischen Elemente dennoch der Kern, aus dem eine Destination entsteht und sich entwickelt.

2.2.2 Abgrenzung zur Hochseekreuzfahrt-Destination

Die Kreuzfahrtforschung gilt im Allgemeinen noch als sehr fragmentiert und in der Entwicklung befindlich (Klein, 2017, S. 200; Papathanassis, 2017, S. 104; Santos et al., 2019, S. 2; Vega-Munoz et al., 2020, S. 102353). Beschränkte sie sich in den 2000er-Jahren noch auf wenige Veröffentlichungen (Wild & Dearing, 2000, S. 316), so ist in den letzten Jahren die Zahl der Veröffentlichungen und Forschungen zu diesem Thema aus verschiedenen Disziplinen wie vor allem Wirtschaft, Management, Tourismus, aber auch Soziologie und Psychologie erheblich gestiegen (Del Chiappa et al., 2018, S. 170; Papathanassis & Beckmann, 2011, S. 158). Sowohl in Hungs Übersicht zur Kreuzfahrtforschung als auch von Papathanassis und Beckmann wird neben den Hauptthemen Nachhaltigkeit, Kreuzfahrtgäste, Kreuzfahrtpersonal, Kreuzfahrtschiffe sowie Kreuzfahrtunternehmen besonders ein Forschungsbedarf für Kreuzfahrt-Destinationen herausgestellt (Hung et al., 2019, S. 208; Papathanassis & Beckmann, 2011, S. 166).

In Bezug auf Kreuzfahrt-Destinationen wurden, aus wirtschaftlicher, ökologischer, politischer und soziokultureller Sicht, vor allem die Auswirkungen von *Hochseekreuzfahrten* auf Destinationen untersucht (Brida et al., 2010, S. 1, 2014, S. 1133; Domenech et al., 2020, S. 17; Dowling & Weeden, 2017, S. 14–17; Dwyer & Forsyth, 1998, S. 393; Gutberlet, 2019, S. 520–548; Papathanassis et al., 2019, S. 209). Insbesondere befassen sich einige Arbeiten mit der Überbewertung positiver Auswirkungen der Kreuzfahrt auf Destinationen in der Forschung (Klein, 2011, S. 108, 2017, S. 200–202) und mit Ansätzen für nachhaltige Wachstumsstrategien (Bonilla-Priego et al., 2014, S. 149–160; Font et al., 2016, S. 175–186; Hindley & Font, 2018, S. 3) sowie mit den Wahrnehmungen und Einstellungen der Einwohner an Destinationen gegenüber der Entwicklung des Kreuzfahrttourismus (Arasli et al., 2020, S. 6702; Cerveny et al., 2020, S. 611; MacNeill & Wozniak, 2018, S. 387–404; McCaughey et al., 2018, S. 403–408; Paoli et al., 2017, S. 1462–1478; Papathanassis et al., 2019, S. 209–218).

Aktuellere Arbeiten beschäftigen sich zwar mit dem Image von Destinationen, stellen aber fest, dass es bis heute keinen Konsens darüber gibt, wie das Image einer Destination operationalisiert werden kann (Whyte, 2018, S. 173). Fernandez-Gamez fokussiert dabei auf die Determinanten des Kreuzfahrt-Destinations-Image und Ozturk auf die Gäste-Zufriedenheit nach dem Besuch einer Destination (Fernandez Gamez et al., 2019, S. 1; Ozturk & Gogtas, 2016, S. 194–212).

Zu den wenigen Arbeiten, die das Konzept der Kreuzfahrt-Destination von Hochseekreuzfahrten an sich behandeln, gehören die Beiträge von Gui und Russo sowie von Wood (Gui & Russo, 2011, S. 132; Wood, 2004, S. 139–142). Sie problematisieren eine geografische Besonderheit der Kreuzfahrt, die darin besteht, dass es sich um ein allenfalls „teilweise" ortsgebundenes touristisches Produkt handelt. Man könnte argumentieren, dass es sich in den verschiedenen Destinationen „territorialisiert", und dass die Häfen die einzige, aber grundlegende Verbindung zwischen dem Schiff und den besuchten Gebieten darstellen. Die Arbeit von London integriert dagegen sowohl die bereits beschriebenen Cluster- und Netzwerk- als auch Lebenszyklus-Aspekte. Sie untersucht die Rolle und die Manifestationen von Macht zwischen Interessenvertretern von Kreuzfahrtdestinationen und den Kreuzfahrtgesellschaften im Hinblick auf die wirtschaftlichen und politischen Verhandlungen. Sie integriert in ihre Konzeptualisierung den Hafentypus (z. B. Heimathafen/Wendehafen oder Anlaufhafen), die Interessengruppen, das Entwicklungsstadium der Destination, geografische Merkmale der Destination und die Entwicklung der Destinationsinfrastruktur (London & Lohmann, 2014, S. 24–35). Sowohl Rodrigue und Nottenboom als auch Papathanassis und Bunda sehen im Kontext der Kreuzfahrtdestination die Reiseroute als problematischen Faktor an (Papathanassis & Bunda, 2016, S. 159–177; Rodrigue & Notteboom, 2013, S. 31–42). Als konzeptionellen Rahmen für Kreuzfahrtdestinationen kombinieren Papathanassis und Bunda als Lösungsansatz überzeugend Elemente der Clustertheorie und integrieren als Neuerung das Konzept der *6 A der Tourismusdestination* für die Hafenebene. Für die Ebene der Reiseroute greifen sie hingegen auf das Lebenszyklus-Portfolio zurück.

Die „6 A der Tourismusdestination" sind ein Konzept, das die Wettbewerbsposition von Destinationen modelliert und erstmals von Buhalis vorgestellt wurde (Buhalis, 2000, S. 97–116). Es besteht aus sechs Hauptkomponenten: Zugang, Verfügbarkeit, Nebenleistungen, Annehmlichkeiten, Aktivitäten und Attraktionen. Jede Komponente hat verschiedene Variablen, die in ihrer Gesamtheit die Merkmale der Destination beschreiben. Dies ermöglicht eine umfassende Bewertung der Wettbewerbsposition einer Kreuzfahrtdestination. Denn für die Vermarktung

einer Destination ist es von entscheidender Bedeutung, welche Art von Dienstleistungen sie den Kreuzfahrtgesellschaften anbieten kann, welches Segment von Kreuzfahrtpassagieren am besten bedient werden kann, welches Stadium im Lebenszyklus einer Destination erreicht ist und wie die Destination letztendlich von den Wirtschaftsbeteiligten vermarktet wird (Gui, 2010, S. 148).

2.2.3 Entwicklung eines konzeptuellen Modells einer Flusskreuzfahrtdestination

Unproblematisch ließe sich anhand klassischer Destinationskonzepte wie beispielsweise nach Howie (2003) eine Stadt wie Heidelberg geografisch und nachfragebezogen als eine touristische Flusskreuzfahrtdestination bezeichnen (Howie, 2003, S. 73). Umfasst wären dabei vom Kreuzfahrtschiff ausgehend auch Bustransfers, als Transport zu Attraktionen, die Attraktionen selbst (z. B. Heidelberger Schloss) und der Besuch im Allgemeinen. Problematisch ist dabei jedoch, dass die Rolle des Flusskreuzfahrtschiffs als Quelle der Touristen, aber auch die spezifische Wertschöpfungskette dieser Tourismusart bei klassischen Destinationskonzepten völlig außer Betracht bleiben. Auch ein strenger geografischer oder angebotsseitiger Ansatz über Infrastruktur, also einen Fluss, eine Anlegestelle oder einen Hafen, der auf den ersten Blick für Flusskreuzfahrt auf der Hand liegt, greift an sich zu kurz, da durch den Bustransfer der Radius für Tagesausflüge über die Anlegestelle hinaus um etliche Kilometer erweitert werden kann und damit tatsächlich angefahrene Reiseziele nicht als Destination gelten würden (Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 3).

Aufgrund dessen und des bereits in der Einleitung (vgl. Kapitel 1) beschriebenen wesentlichen Unterschieds zwischen Hochsee- und Flusskreuzfahrt verbietet sich jedoch die unreflektierte Übernahme eines Destinationsmodells aus der beschriebenen Hochseekreuzfahrt-Forschung, da diese den Rahmenbedingungen einer Flusskreuzfahrt nicht wirklich gerecht wird (Poletan-Jugovic et al., 2020, S. 115). So plädieren Dickinger und Zins wie auch van Balen bei der Anwendung von Forschungsergebnissen aus dem Hochseebereich für Vorsicht und fordern eine eigene Methodik für Flusskreuzfahrt-Forschung (Dickinger & Zins, 2008, S. 139–161; Jaszberenyi & Miskolczi, 2020, S. 1; Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 100301–100306; van Balen et al., 2014, S. 71–79). Um die Anforderungen an Schleusenlängen, Brückenkopfhöhe und Tiefgang zu erfüllen sind *Flusskreuzfahrtschiffe* mit 90 – 130 m Länge notwendigerweise kleiner (Baker et al., 2016, S. 74; Jones et al., 2016, S. 2). Mit maximal 80 – 200 Passagieren und 20 Besatzungsmitgliedern (Kovacic et al., 2017, S. 28) befördern sie

gerade einmal 3,3 % der Passagiere eines Hochseeschiffs mit bis zu 6.000 Passagieren und 2.000 Besatzungsmitglieder (Dowling & Weeden, 2017, S. 5; Gross, 2010, S. 12). Der Entscheidende inhaltliche Unterschied liegt jedoch darin, dass in der Hochseekreuzfahrt „das Kreuzfahrtschiff selbst wie eine Destination wirkt" (Dowling & Weeden, 2017, S. 6), während in der Flusskreuzfahrt durch die wesentlich kleineren Schiffe und fehlende Freizeitangebote an Bord der Schwerpunkt auf der Destination an Land liegt (Cooper et al., 2019, S. 4; Ruzic et al., 2018, S. 68; Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 2).

Allerdings ist gerade das Segment der Flusskreuzfahrt in der Forschung noch spärlicher als die Hochseekreuzfahrt vertreten (Jaszberenyi & Miskolczi, 2020, S. 4598; Lam et al., 2020, S. 15; Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 100301–100306). Abgesehen von Steinbachs wirtschaftsgeografischen Abhandlung zur aufkommenden Attraktivität europäischer Flusskreuzfahrtgebiete (Steinbach, 1995) und McKerchers Beitrag zu Durchgangsdestinationen am Murray River in Australien (McKercher, 2001) beginnen die Forschungsbeiträge zum Segment der Flusskreuzfahrt ab 2007 mit zahlreichen Beiträgen von Dragin, die sich zunächst mit der Geschichte der europäischen Kreuzfahrt, dem Segment der Flusskreuzfahrt als Teil der Tourismusindustrie sowie den Auswirkungen von Flusskreuzfahrten entlang der Donau mit geografischen Schwerpunkt auf Serbien und Bulgarien auseinandersetzen (Beric & Jovicic, 2012, S. 67–80; Dragin et al., 2007, S. 59–64, 2009, S. 57, 2014, S. 62–72; Dragin, Jovicic, & Boskovic, 2010, S. 127–141; Dragin, Jovicic, & Lukic, 2010, S. 98–108; Ilcheva & Zhechev, 2010, S. 1–22; Pantovic & Stamenkovic, 2013, S. 2295–2305; Rabotic, 2011, S. 151–161; Tasligil, 2011, S. 41–51). Vereinzelt tauchen auch weitere Zielgebiete wie der Duro in Portugal (Fazenda et al., 2010, S. 428–440) oder die Loire in Frankreich (Lukic & Kosic, Kristina, 2012, S. 179–188) in Arbeiten auf. Auch wenn die Donau weiterhin ein Forschungsschwerpunkt darstellt (Brodaric et al., 2017, S. 11–18; Erdeji et al., 2016, S. 401–415; Irincu et al., 2015, S. 276–286; Jaszberenyi & Asvanyi, 2016, S. 65–67; Jaszberenyi & Miskolczi, 2020, S. 1–22; Kovacic et al., 2017, S. 27–32; Mazilu et al., 2015, S. 79–100; Poletan-Jugovic et al., 2020, S. 111–120; Tesanovic et al., 2015, S. 527–542), verbreitert sich die Forschung auf Themen wie europäische Flusskreuzfahrt-Trends (Dragin et al., 2013, S. 122–138; Jaszberenyi & Miskolczi, 2020, S. 1–22; Mankowska, 2019, S. 83–91), Nachhaltigkeit (Fachrudin & Lubis, 2016, S. 434–441; Jones et al., 2016, S. 61–71), die Zielgruppe von Flusskreuzfahrten (Cooper et al., 2019, S. 418–431; Dragin & Erdeji, 2017, S. 115–123), weitere Marketing-Aspekte (Bezrukova, 2016, S. 184–198; Ruzic et al., 2017, S. 10–17, 2018, S. 67–73) und letztlich den Einfluss auf die Bewohner der besuchten Destinationen in verschiedenen Ländern (Fachrudin & Lubis, 2016, S. 434–441; Faieznor & Mohd,

2017, S. 175–187; Moreira, 2018, S. 55–67; Nezdoyminov & Milashovska, 2019, S. 148–158; Veretekhina et al., 2017, S. 533–547). Und auch wenn Europa noch die führende Rolle und den größten Anteil am Weltmarkt für Flusskreuzfahrten auf Donau, Rhein und Nebenflüssen innehat (Bosnic & Gasic, 2019, S. 32; Dimitrov & Zlatkova-Stankova, 2019, S. 49; Nezdoyminov & Milashovska, 2019, S. 155), spielt nun auch der asiatische Markt mit dem Yangtse in China (Lam et al., 2020, S. 240), dem Ayeyarwaddy (*Irrawaddy*) in Myanmar (Cooper, 2017, S. 35), dem Mekong in Kambodscha und Vietnam (Jones et al., 2016, S. 2–3) langsam in der Forschung eine Rolle.

Eine spezifische Konzeptualisierung einer Flusstourismus- und Flusskreuzfahrtdestination findet sich in der Literatur lediglich aus der Destinationsmarketing-Perspektive. So wurden hier wahrnehmungsbezogene Komponenten des Destinationsimage entwickelt, die sich auf die Überzeugungen oder das Wissen über die Eigenschaften eines Zielgebiets beziehen, sowie affektive Komponenten, die sich auf die Gefühle oder die Bindung an ein Zielgebiet beziehen (Elliot et al., 2011, S. 520; Lam et al., 2020, S. 238; Papadimitriou et al., 2018, S. 503–527). Unter anderem definiert beispielsweise Dimitrov „das Image einer Destination als eine mentale Repräsentation von Wissen, Gefühlen und der Gesamtwahrnehmung eines bestimmten Ortes“ (Dimitrov & Zlatkova-Stankova, 2019, S. 50). Basierend auf diesen Definitionen konzeptualisierten Dimitrov und Zlatkova Stankova das Image einer Flussdestination als das Wahrnehmungsverständnis und die Bewertung der natürlichen Landschaft, der touristischen Aktivitäten und der angebotenen Kreuzfahrten durch einen Touristen (Dimitrov & Zlatkova-Stankova, 2019, S. 50; Lam et al., 2020, S. 238).

Eine explizite Konzeptualisierung der Flusskreuzfahrtdestination, die sich in die bereits beschriebene Entwicklung der Konzeptualisierung eines Destinationsbegriffs einfügt, erfolgt in der gesichteten Literatur nicht. Dennoch geht Ruzic fast selbstverständlich von „einer Flusskreuzfahrtdestination als einem der drei Hauptträger von Flusskreuzfahrtangeboten neben Reedereien und DMO“ (Ruzic et al., 2017, S. 12–16) aus oder spricht davon, dass „der Flusskreuzfahrtmarkt derzeit vor allem durch den Trend der Suche nach neuen (Flusskreuzfahrt-) Destinationen bestimmt wird“ (Ruzic et al., 2018, S. 67). Auch weitere Autoren gehen konkludent von einer Existenz eines Flusskreuzfahrt-Destinationskonzepts aus und schreiben über „Einflüsse […] des Kreuzfahrttourismus auf die Destination“ (Cooper et al., 2019, S. 4; Dragin, Jovicic, & Lukic, 2010, S. 101–106; Faieznor & Mohd, 2017, S. 176). Für sie alle gehören die für Kreuzfahrttourismus typischen Ausflugspakete und die darin enthaltenen touristischen Dienstleistungen wie Bustransfers vom Schiff zur Destination, Gästeführer, Eintritte in Schlösser,

Gärten, Museen und Ausgaben in z. B. Souvenirläden, Cafés, Busparkplätzen oder auch Toilettenbesuche zur touristischen Wertschöpfungskette einer Flusskreuzfahrtdestination (Jones et al., 2016, S. 2; Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 3). Auch Mankowska stellt fest, dass „die Entwicklung des europäischen Flusskreuzfahrtmarktes auch eine Herausforderung für neu entstehende *Flusskreuzfahrtdestinationen* darstellen wird“ (Mankowska, 2019, S. 83). Tomej und Lund-Durlacher erwähnen, dass, auch wenn die Flusskreuzfahrtdestinationen entlang des gleichen Flusses im Wettbewerb um die Kreuzfahrtgäste sind, diese für die Gäste in der Gesamtheit als eine Destination wahrgenommen werden (Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 4).

Für die Zwecke dieser Arbeit wird daher – angelehnt an Buhalis (2000) – als Erstes von einem Verständnis der Flusskreuzfahrtdestination als eine definierte geografische Region ausgegangen, die von ihren Besuchern als einzigartige Einheit verstanden wird und einen politischen und rechtlichen Rahmen für Tourismusmarketing und -planung beinhaltet (Buhalis, 2000, S. 1). Die Besuchersicht ergibt sich bereits aus der Tatsache, dass der einzige Aspekt, über den in der Diskussion Einigkeit herrscht, die Tatsache ist, dass es ohne die Touristen keine Destination geben würde (Pearce, 2014, S. 141; Sanz-Ibanez & Anton Clave, 2014, S. 564–567). Ohne Flusskreuzfahrttouristen gibt es denknotwendig dann auch keine Flusskreuzfahrtdestination. Dadurch wird die Destination nicht allein statisch geografisch durch z. B. Gemeindegrenzen definiert, sondern dynamischer durch die Ausgaben. Des Weiteren wird hier die Kombination aus dem für die Hochsee entwickelten Cluster-Modells von Papathanassis (Papathanassis & Bunda, 2016, S. 166) übernommen und die Idee der „Onshore-Akteure“ in der Wertschöpfungskette nach Gui und Russo (Gui & Russo, 2011, S. 133–136) und nach Ruzic (Ruzic et al., 2017, S. 16) in ein eigenes Konzept integriert (vgl. Abbildung 2.1).

Diese Modellkombination trägt dem Umstand Rechnung, dass die Zusammenarbeit innerhalb des Clusters zwischen den Akteuren der Destination, aber auch entlang der für die Flusskreuzfahrt spezifischen Wertschöpfungskette, über die „strengen“ geografischen Gemeindegrenzen und der politische Zuständigkeiten hinweg berücksichtigt wird. Dadurch werden neue Geschäftsfelder und Akteure, die bisher vielleicht ignoriert wurden, sichtbarer. Durch die *Netzwerk-Komponente* wird das Modell nicht nur der Komplexität der Interaktion der Akteure an der Flusskreuzfahrtdestination gerecht, sondern eignet sich insbesondere aufgrund des Forschungsinteresses über Geschäftsmodellinnovation der Akteure besser als statische geografische Faktoren anderer Destinationskonzepte. Mit der vorangegangenen Konzeptualisierung lässt sich im Weiteren eine Flusskreuzfahrtdestination aus der Sicht der Flusskreuzfahrttouristen und

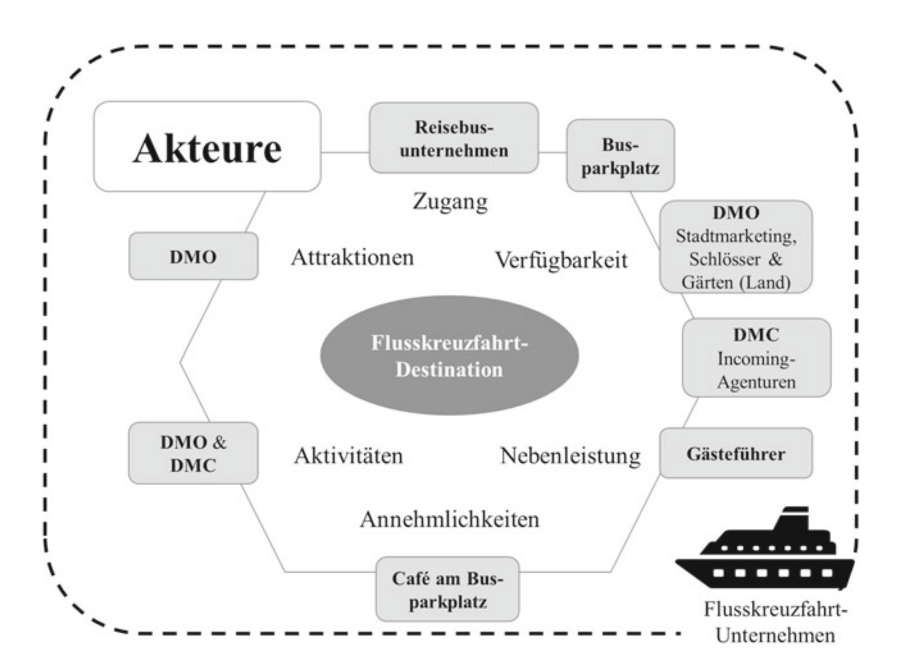


Abbildung 2.1 Flusskreuzfahrt-Destinations-Cluster. (Quelle: Eigene Darstellung nach Papathanassis und Bunda (2016))

ihren Ausgaben und dadurch auch der Akteure an der Destination entlang der Lieferkette durch den *Flusskreuzfahrt-Destination-Cluster* beschreiben.

Unter den Begriff Zugang (*accessibility*) fallen alle Verkehrsmittel und Infrastruktur, die den Gästen zur Verfügung stehen, um ihr Ziel zu erreichen. Hierzu gehören als Akteure der Flusskreuzfahrtdestination unter anderem Reisebusunternehmen und beispielsweise private Busparkplatzbetreiber, die für Ausflüge notwendigen Transfer ermöglichen. Unter Verfügbarkeit (*availability*) fallen die verfügbaren Ausflugs- und Dienstleistungspakete mit Gästeführung von sowohl städtischen Tourismus-Marketing-Gesellschaften (DMO) als auch privatwirtschaftlichen Incoming-Agenturen (DMC). Dabei sind unter Nebenleistungen (*ancillary service*) die unterstützenden Einrichtungen in und um touristische Ziele zu verstehen, die nicht notwendigerweise touristisch sein müssen. Dazu können Gästeführer zählen und Annehmlichkeiten (*amenities*), darunter versteht man Dienstleistungen von Einrichtungen, die dazu beitragen, dass sich ein Besucher

wohl fühlt wie beispielsweise ein Café im Wartebereich am Busparkplatz. Aktivitäten (*activities*) beschreiben alle touristischen Aktivitäten, die von Besuchern am Reiseziel durchgeführt werden können, wie z. B. Gästeführungen an den Attraktionen. Zu diesem Bereich gehören auch die meist in den DMO integrierten städtischen Eventagenturen, aber auch Incoming-Agenturen und Gästeführer als Leistungserbringer. Attraktionen (*attractions*) sind die spannenden Punkte in touristischen Destinationen (*points of interest*), die das Interesse der Gäste an dem Besuch weckt. Touristenattraktionen sind für die Öffentlichkeit zugänglich und verfolgen neben der Unterhaltung auch einen Bildungsauftrag. Typische Beispiele sind eine historische Altstadt oder eine Burg bzw. ein Schloss. Bei den meisten dieser Dienstleister an Destinationen handelt es sich um kleine und mittlere Tourismusunternehmen, die eine breite Palette von Stärken und Schwächen aufweisen und sich auch in ihrer Individualität und durch ihre Unabhängigkeit auszeichnen (Buhalis, 2000, S. 2; Vanhove, 2018, S. 19).

2.2.4 Akteure der Flusskreuzfahrtdestination

Um einen organisierten Ausflug für eine Destination zu entwerfen und zu produzieren, arbeiten in- und ausländische Reiseveranstalter, Reisebüros oder Kreuzfahrtunternehmen (*outgoing tour operator*) mit einem inländischen sogenannten Incoming-Reiseveranstalter (*incoming tour operator*) in Form einer DMO oder spezialisierten Incoming-Agenturen zusammen (Gui & Russo, 2011, S. 133). Diese treffen die Vorkehrungen für die Reise oder Ausflugsleistung, sammeln Preise und Tarife, reservieren Reiseleiter, Bustransfers, Parkplatzbuchungen und andere Dienstleistungen auf der Grundlage der ausgearbeiteten und vorgeschlagenen Reiserouten. Sie koordinieren im Auftrag des Kreuzfahrtveranstalters die verschiedenen Anbieter am Zielort (Cetin & Yarcan, 2017, S. 4–5).

2.2.4.1 DMO, DMC, Incoming-Agenturen und Attraktionen der Destination

Destination-Management-Organisationen sind in der Regel Teil der lokalen, regionalen oder nationalen Verwaltung in größeren Gemeinden, beispielsweise als 100-prozentige Tochtergesellschaft der Stadt in der Form einer Stadtmarketing Gesellschaft oder bei kleineren Gemeinden als Zusammenschluss zu einem Verkehrsverein (Meffert et al., 2018, S. 253; Rein et al., 2015, S. 329). Sie verfügen über politische und gesetzgeberische Befugnisse sowie über die finanziellen Mittel, um die Ressourcen rationell zu verwalten und sicherzustellen, dass alle Beteiligten langfristig davon profitieren können (Buhalis, 2000,

S. 109). Sie bieten Unterstützung bei der Förderung von Tourismusprodukten, z. B. durch Expedienten-Touren, um sie an Kreuzfahrttouristen zu verkaufen (Dai et al., 2019, S. 157). Aufgabe der DMO ist eine Kombination aus Strategie, Politikgestaltung und Planung, branchenübergreifender Vertretung, Produktentwicklung, Marketing, Verkauf und Moderation, Kompetenzentwicklung und Schulung, Infrastrukturentwicklung und die kohärente Sammlung von Managementinformationen und Forschungsergebnissen (Sheehan et al., 2005, S. 9, Figure 2). DMO sind zunehmend mit der Verwaltung komplexer soziotechnologischer Systeme konfrontiert (Bachinger & Tripkovic-Markovic, 2020, S. 294). Aktuell stehen sie weltweit vor der Herausforderung, inwieweit diese und weitere Aktivitäten durch öffentliche Haushalte finanziert werden können, zumal Abhilfen wie lokale Betten- oder Hotelsteuern oft als unbillig angesehen werden, da sie nur auf Teilbereiche der Destination erhoben werden (Robinson, 2012, S. 55–57).

Die Beziehung zwischen Flusskreuzfahrtdestinationen und Flusskreuzfahrt-Unternehmen bzw. Reedereien wird normalerweise durch Vermittler hergestellt (Ruzic et al., 2017, S. 16). *Incoming-Agenturen*, auch ITO oder DMC genannt, sind Unternehmen, die touristische Dienstleistungen am Zielort anbieten: Sie arrangieren Transfers, lokale Touren und Ausflüge (Pike & Page, 2014, S. 205–207). Das beeindruckende Wachstum des Kreuzfahrtgeschäfts hat das Entstehen spezialisierter Vermittler begünstigt, die ausschließlich Kreuzfahrtschiffe und Passagiere bedienen. Die Informationen und Ratschläge dieser Akteure, die in gewisser Weise für eine reibungslose Verbindung zwischen dem Schiffsbetrieb und den Häfen bzw. Destinationen sorgen, werden von den Reedereien sehr geschätzt (Gui & Russo, 2011, S. 135).

Im Wesentlichen bestehen *touristische Attraktionen* an Destinationen aus all jenen Elementen eines „nichtheimischen“ Ortes, die Reisende von zu Hause weglocken. Dazu gehören in der Regel historische Bauwerke, Landschaften, die man beobachten kann, Aktivitäten, an denen man teilnehmen kann, und Erlebnisse, die in Erinnerung bleiben (Leiper, 1990, S. 367–384; Steinecke, 2010, S. 185–196). Heidelberg beispielsweise setzt auf einen von den Romantikern geschaffenen Mythos und nutzt das „Export-Image“ seiner Kulturlandschaft, die sich aus den Attraktionen Schloss, Altstadt und Alter Brücke zusammensetzt, sowie die Tatsache, dass alle Kommunikations- und Werbebemühungen auf diese drei Kulturgüter ausgerichtet sind (Ferreira, 2014, S. 131; Ferreira & Santos, 2014, S. 112).

2.2.4.2 Reisebusunternehmen, Busparkplatz und sonstige Dienstleister

Über die *Reisebusbranche*, die größtenteils aus kleinen, familiengeführten Unternehmen besteht und in der sich das Wettbewerbsumfeld in den späten 1990er- und frühen 2000er-Jahren aufgrund der Konsolidierung verändert hat, wurde bisher wenig geschrieben (Chacko & Nebel, 1993, S. 69; Ready, 2011, S. 89). Schwerpunkt der Studien lag meist auf Kundenzufriedenheit und Destination, obwohl zu den touristischen Erfahrungen auch der Transport zum und vom Reiseziel sowie innerhalb des Reiseziels gehört (Dean, 1991, S. 497–498; Guiver et al., 2007, S. 275). Nur sehr wenige Autoren beschäftigen sich mit dem Busanteil an der touristischen Reisedienstleistung wie beispielsweise Farias, der ihn als „Kreuzfahrtschiff-ähnlichen" Bewegungsstil einordnet (Farias, 2010, S. 387), oder Edensor und Holloway, die darin eine „klimatisierte" Touristen-Blase sehen (Edensor & Holloway, 2008, S. 486).

Die Reisebusbranche besteht aus drei großen Geschäftssegmenten: (1) Charter, (2) Linienverkehr und (3) Reisegruppen (Mastrangelo et al., 2013, S. 750). Das größte Segment, der Charterverkehr, bei dem der Bus für eine bestimmte Reisegruppe angemietet wird, beinhaltet auch die Transferfahrten innerhalb der Flusskreuzfahrtdestination. Linienverkehr bezeichnet hingegen den Personentransport auf fest bestimmten Routen im Personennahverkehr und wird meistens von der öffentlichen Hand als Ausschreibung vergeben (Guiver et al., 2007, S. 275–276; Lumsdon, 2006, S. 751). Gruppenreisen wiederum veranstalten die Busunternehmen überwiegend in Eigenregie und meist über das an den eigenen Betrieb angegliederte Reisebüro (Chacko & Nebel, 1993, S. 69–71; Dean, 1991, S. 511; Guiver et al., 2007, S. 275–278).

Die Unternehmensgrößen reichen von sehr kleinen mit weniger als fünf Reisebussen bis hin zu größeren mit bis zu 100 Fahrzeugen. Etwa 90 % der Branche bestehen aus kleinen Unternehmen, die weniger als 25 Reisebusse betreiben (Ready, 2011, S. 90). Das Geschäft mit den Reisebussen erfordert lange Arbeitszeiten, auch an den Wochenenden, und einen enormen Kapitalaufwand. Neue Reisebusse kosten etwa 500.000 Euro. Vor der COVID-19-Pandemie lagen die Gewinne in der Branche bei durchschnittlich 15 – 20 %, so dass es einen finanziellen Anreiz gab, trotz der enormen Investitionen im Geschäft zu bleiben (Münstermann, 2020, S. 4). Einige Eigentümer subventionieren ihr Reisebusgeschäft, indem sie Reparaturdienstleistungen anbieten oder Schulbusse betreiben, die eine garantierte Einnahmequelle darstellen. Diese Einnahmen können zur Subventionierung der Reisebusabteilung in der Nebensaison verwendet werden. Unternehmen, die von Charteraufträgen abhängig sind, sind auf Ausschreibungen oder Verträge angewiesen, bei denen sie preislich konkurrenzfähige Angebote

abgeben. In vielen Fällen sind die Eigentümer bzw. Betreiber an den Wochenenden überbucht und kompensieren durch Anmietungen von Bussen und Fahrern von anderen Unternehmen. Die privaten Eigentümer bauen daher Arbeitsbeziehungen zu anderen Unternehmen in ihrem geografischen Gebiet auf und helfen sich gegenseitig (Lumsdon, 2006, S. 751–752; Mastrangelo et al., 2013, S. 751; Ready, 2011, S. 93).

In den touristischen Destinationen und auch an touristischen Attraktionen haben *Busparkplätze* eine besondere Bedeutung, wenn es um das Management von Touristenströmen und Verkehrsüberlastung geht (Canestrelli & Costa, 1991, S. 305; Laws & Le Pelley, 2000, S. 229–245; Marsanic & Mrnjavac, 2015, S. 393–394). Ihre Einrichtung sollte in zentraler Lage, in einer Art Mittelpunkt, liegen, der idealerweise gleich weit von den wichtigsten touristischen Sehenswürdigkeiten entfernt ist und eine gute Fußgängererreichbarkeit der Attraktionen für Besucher bietet. Dabei ist der wichtigste Parameter und gleichzeitig die größte Limitation für diese Parkplätze die im Stadtgebiet zur Verfügung stehende Fläche. Sie bestimmt nicht nur deren – in historischen Stadtzentren überwiegen sehr begrenzten – Kapazität, sondern in der Folge auch Parkgebühren und gegebenenfalls eine zeitlich begrenzte Belegung der Buchten (Musso & Piccioni, 2010, S. 1038).

Zu den weiteren *sonstigen Dienstleistern* an einer Flusskreuzfahrtdestination gehören beispielsweise die in unmittelbarer Nähe der Attraktionen oder Busparkplätze angesiedelten gastronomischen Betriebe (z. B. Bars und Cafés) und Einzelhandel (z. B. Souvenir Boutiquen), bei denen die Kreuzfahrtgäste, nach Ankunft, in der Freizeit oder vor Abfahrt, einkaufen und konsumieren.

2.2.4.3 Gästeführer

In der englischsprachigen, wissenschaftlichen Literatur häufig als „tour guide“, aber auch als „tour manager“, Übersetzer, Dolmetscher, Reiseleiter und Reisebegleiter bezeichnet (Pond, 1993, S. 17; Sezgin & Duz, 2018, S. 170–172), löste in den 1980er Jahren der Begriff Gästeführer den bis dahin im deutschsprachigen Raum üblichen Begriff Fremdenführer – analog zum Fremdenverkehr – ab. Sowohl die Bezeichnung „Fremder“ für einen Gast oder Kunden als auch der Begriff des „Führers“ wurde zunehmend als unangebracht empfunden (Meffert et al., 2018, S. 226). Nach Angaben des deutschen Gästeführerverbandes, in dem rund 7500 Gästeführer organisiert sind, arbeiten bundesweit rund doppelt so viele (Dignös, 2021, S. 1–2). Sie sind freiberuflich tätig und arbeiten sowohl für DMO als auch DMC (Cetin & Yarcan, 2017, S. 2–4; Pond, 1993, S. 32; Stumpf, 2020, S. 4).

Ein Gästeführer in diesem Sinne wird als eine Person, in der Regel ein Fachmann, definiert, „die Gruppen oder auch Einzelpersonen durch Orte oder Sehenswürdigkeiten wie Naturgebiete, historische Gebäude und Stätten sowie Landschaften führt und dabei das kulturelle und natürliche Erbe auf anregende und unterhaltsame Weise erläutert" (Cetin & Yarcan, 2017, S. 2; Weiler & Black, 2015b, S. 374). Er ist „Anbieter von touristischen Dienstleistungen" und „führt Touristen in einer von ihnen gewählten Sprache zu einem bestimmten Zweck über touristische Attraktionen" (Purnomo, 2017, S. 372). Gästeführer sind die entscheidende Schnittstelle zwischen Destination und Besucher, sie informieren, interpretieren, bilden, interagieren und kommunizieren mit Touristen über die Destination, deren Geschichte, Kultur, deren lokale Gemeinschaft, Natur und sind eines der wichtigsten Elemente für den Erfolg der Destination (Abd El Kafy, 2021, S. 115–116; Chang, 2014, S. 219–220; Overend, 2012, S. 53; Rabotic, 2011, S. 159; Zerva & Nijkamp, 2016, S. 48; Zillinger et al., 2012, S. 4–5).

Die Studien von Schmidt (1979), Holloway (1981) und Cohen (1985) über Gästeführungen gehören zu den Klassikern auf diesem Gebiet und werden auch heute noch zusammen mit Hughes (1991) und Pond (1993) aus den 1990er Jahren in den überwiegenden Arbeiten zitiert (Cohen, 1985, S. 5–29; Holloway, 1981, S. 377–402; Hughes, 1991, S. 166–171; Pond, 1993; Schmidt, 1979, S. 441–467). Cohen (1985) unterteilt die Rolle des Gästeführers in: (1) die instrumentelle Komponente (Führung, Zugang, Kontrolle, Sicherheit und Schutz, das Recht zu entscheiden was gezeigt wird und was nicht), (2) die soziale Komponente (Spannungsmanagement, Integration, Moral und Animation der Gruppe), (3) die interaktionelle Komponente (Repräsentation und Organisation von Beziehungen zwischen Einheimischen und Touristen) und (4) die kommunikative Komponente (Auswahl, Information, Interpretation und Darbietung). Er entwickelte zudem eine Typologie der Gästeführer, die native Führer, Animateure, Reiseleiter und professionelle Gästeführer umfasst und vielfältig interpretiert und überarbeitet wurde (Ferguson et al., 2016, S. 478).

So stimmen auch Weiler und Black (2015) unlängst den wesentlichen Kernthesen von Schmidt (1979), Holloway (1981) und Cohen (1985) zu. Sie sehen die zentrale Rolle des Gästeführers für die Logistik und den Ablauf der Führung (instrumentelle Komponente) und die Erfahrungen der Besucher und deren Zufriedenheit (soziale Komponente) sowie zunehmend die Rolle des Vermittlers und Dolmetschers, insbesondere in Spezialgebieten wie Ökotourismus und naturbasiertem Tourismus (kommunikative Komponente). Zudem sollen Gästeführer nachhaltige Tourismuserlebnisse ermöglichen, indem sie das Verhalten der Besucher beeinflussen und überwachen und Botschaften vermitteln, welche die Einstellungen und das Verhalten der Besucher nach dem Besuch beeinflussen

(erweiterte interaktionelle Komponente in Verbindung mit kommunikativer und sozialer Komponente) (Weiler & Black, 2015a, S. 45–68, 2015b, S. 3). Dennoch finden sich in der aktuelleren Forschung nach wie vor noch Stimmen, die für mehr Aufmerksamkeit für das Thema Gästeführer in der Tourismusforschung plädieren (Chen et al., 2018, S. 59; Zillinger et al., 2012, S. 1).

Zusammenfassend lässt sich bisherige Forschung in die folgenden Schlüsselthemen unterteilen: (1) Rollen und Rollendimensionen des Gästeführers (Caber et al., 2019, S. 89–97; Cook & Andersson, 2018, S. 115–117; Hwang et al., 2020, S. 1029; Macdonald, 2006, S. 119–138; Scarbrough, 2018, S. 549–566; van Es & Reijnders, 2018, S. 502–520), (2) der Gästeführer als Kommunikator und Dolmetscher (Bryon, 2012, S. 27–43; Ferguson et al., 2016, S. 477–485; Kuo et al., 2019, S. 84–104; Parsons et al., 2019, S. 141–152; Purnomo, 2017, S. 372–377; Skinner, 2016, S. 23–39; Syahputra, 2017, S. 14–20; Weiler & Black, 2015a, S. 45–69; Zerva & Nijkamp, 2016, S. 42–50), sein (3) Beitrag zur Nachhaltigkeit des Tourismus und Ethik von Führungen (Alazaizeh et al., 2019, S. 1708–1724; Corina-Florina et al., 2018, S. 282–287; Francis et al., 2019, S. 40–47; Kim & Kim, 2017, S. 2082–2127; Pereira & Mykletun, 2017, S. 358–373), (4) die Erwartungen der Besucher und deren Zufriedenheit mit der Gästeführung (Hwang & Lee, 2019, S. 1331–1346; Kassawnh, 2019, S. 1–14; Kemboi, 2018, S. 8–23; Kuo et al., 2018, S. 521–542), (5) Ausbildung, Schulung und berufliche Entwicklung von Reiseleitern (Guan & Huan, 2019, S. 4043–4061; Hansen & Mossberg, 2017, S. 259–278; Sezgin & Duz, 2018) und daraus folgernd (6) Mechanismen zur Sicherung der Qualität von Gästeführungen (Cetin & Yarcan, 2017, S. 10; Kassawnh, 2019, S. 4; Kuo et al., 2018, S. 4–6; Tsegaw & Teressa, 2017, S. 1–2; Weiler & Black, 2015a, S. 137–156, 2015b, S. 9; Zillinger et al., 2012, S. 4).

Besonders herausgestellt wird in der Literatur die Rolle des Gästeführers als Kulturvermittler (Caber et al., 2019, S. 89–97; Cetin & Yarcan, 2017, S. 10; Corina-Florina et al., 2018, S. 282–287). Gästeführer stellen eine Verbindung zwischen ihren Interpretationen und dem aktuellen Wissen der Touristen her. Diese Verbindungen werden als „konzeptionelle Anknüpfungspunkte" bezeichnet, die das Gedächtnis der Touristen fördern und es ihnen ermöglichen, sich an die Umgebung zu erinnern. Das Verständnis unterschiedlicher kultureller Systeme bei gleichzeitiger Vermittlung kultureller Unvereinbarkeiten ermöglicht es den Touristen, einen anderen kulturellen Kontext mit den Augen des Einheimischen zu betrachten. Dies ist jedoch keine leichte Aufgabe, wenn man bedenkt, dass es sich bei Touristen nicht um eine homogene Gruppe von Menschen handelt, sondern um eine Mischung aus verschiedenen nationalen Kulturen, die dieselben Informationen des Reiseleiters unterschiedlich wahrnehmen und darauf reagieren. (Zerva & Nijkamp, 2016, S. 48). Die neuere Literatur hat sich auch auf die

performative Rolle von Gästeführern konzentriert, deren Handlungen die wahrgenommenen Bedeutungen und Interpretationen von Orten prägen, indem sie es ermöglichen, nebeneinander bestehende Geschichten zu erzählen und scheinbar alltägliche Orte oder Objekte zum Leben zu erwecken; der Gästeführer ist „zugleich Darsteller und Interpret, der im Mittelpunkt der Erfahrung steht" (Ferguson et al., 2016, S. 478). Wynn (2010) bezeichnet Gästeführer sogar als städtische Alchemisten, die unter Verwendung von Wissen Mythen ihrer Destination, Zufall und Glück in ihre Interaktionen einbeziehen (Wynn, 2010, S. 145–147). Cetin und Yarcan (2017) arbeiten dagegen die Interessenkonflikte der multiplen Rollen von Gästeführern heraus und beschreiben das Spannungsverhältnis zwischen Gästeführern als Schnittstelle zwischen Besuchern, Reiseveranstaltern, Reisebüros, Dienstleistern, Behörden und Einheimischen. Sie stellen insbesondere den entscheidenden Beitrag des Gästeführers heraus, der sich „um die immateriellen Reisekomponenten kümmert und sicherstellt, dass die Versprechen der Reiseveranstalter eingehalten werden" (Cetin & Yarcan, 2017, S. 4). Eine interessante Präsentation der touristischen Attraktionen, die für eine Vielzahl von Individualtouristen und Reisegruppen interpretiert wird und für die Besucher ein angenehmes Erlebnis darstellt, kann von alternativen Medien wie Printmedien nicht geleistet werden (Bryon, 2012, S. 28; Cetin & Yarcan, 2017, S. 3).

Besonders bemerkenswert ist im vorliegenden Forschungsrahmen die Arbeit von Larsen und Meged (2013). Sie sehen Gästeführer und Touristen als wechselseitig abhängige Co-Produzenten der Gästeführer im Sinne einer Co-Kreation von Mehrwert (*value co-creation*) (Larsen & Meged, 2013, S. 89). Touristen sind somit unverzichtbare Mitgestalter der Führung, was am deutlichsten durch die partizipative und aufmerksame Taktik der Gästeführer zum Ausdruck kommt. Die Fremdenführer sind auf die Energie der Interaktionen und der Teilnahme angewiesen, weshalb die Führung auch beeinträchtigt wird, wenn Touristen sie ab- bzw. unterbrechen. Larsen und Meged (2013) stellen fest, dass Gästeführer in einem kommerziellen Rahmen mit flüchtigen, taktisch handelnden Touristen arbeiten, die sie fordern und zwingen Strategien zu entwickeln, um die Touristen zur Teilnahme an der Performance zu „verführen" (Larsen & Meged, 2013, S. 91). Außerdem formulieren sie mit Bezug zu Holloway (1981) und Cohen (1985) Parallelen der Gästeführung zur *Dozententätigkeit*. „In fortgeschrittenen Tourismusländern nimmt die Verbreitung von Informationen einen fast akademischen Charakter an" (Cohen, 1985, S. 15; Holloway, 1981, S. 396; Larsen & Meged, 2013, S. 92). Abschließend kommentiert Abd El Kafy (2021), „dass Gästeführungen nur mit Liebe, Leidenschaft und Freude ausgeübt werden können,

aber die Bedrohungen des Tourismus durch Terror, wirtschaftliche und ökologische Krisen, Pandemien und Naturkatastrophen viele Gästeführer zu einem Berufswechsel bewegen werden“ (Abd El Kafy, 2021, S. 113).

2.3 Krisen und Katastrophen im Kontext touristischer Destinationen

Touristische Destinationen in einen Krisenkontext zu stellen, mag auf den ersten Blick befremdlich erscheinen. Schließlich wird Tourismus eher Genuss, Vergnügen, Entspannung und Sicherheit assoziiert, während Krisen eher mit Not, Angst, Beklemmung, Trauma und Panik einhergehen (Santana, 2004, S. 300). Krisen oder Katastrophen sind im Tourismus aber keineswegs neue Phänomene (Cro & Martins, 2017, S. 3–4), sondern beschäftigen die Tourismusforschung bereits seit den 1990er-Jahren (Aldao et al., 2021, S. 929–941; Aliperti et al., 2019, S. 102808; Buchanan & Denyer, 2013; Cro & Martins, 2017, S. 3–9; de Sausmarez, 2004, S. 217–231; Ertas et al., 2021, S. 1–18; Faulkner, 2001, S. 135–147; Israeli & Reichel, 2003, S. 353–372; Laws & Prideaux, 2008, S. 1–8; Le & Phi, 2021, S. 102808; Mansfeld, 1999, S. 30–36; Paraskevas & Quek, 2019, S. 419–429; Pforr & Hosie, 2008, S. 249–264; Prideaux et al., 2003, S. 475–487; Ritchie, 2008, S. 315–348; Ritchie et al., 2014, S. 12–25; Ritchie & Jiang, 2019, S. 102812; Santana, 2004, S. 299–321; Sönmez et al., 1999, S. 13–18).

Es ist jedoch die *Destination* selbst, die im Tourismus am stärksten von schädlichen Folgen einer Krise betroffen ist (Aldao et al., 2021, S. 932; Ghaderi et al., 2014, S. 631). In Destinationen führen solche Ereignisse in der Regel zu einem Rückgang der Besucherzahlen, gefolgt von einem Rückgang der Beschäftigung, sinkenden Gewinnen im Privatsektor und schließlich sinkenden Staatseinnahmen und möglicherweise ausbleibenden Investitionen (Hall, 2010, S. 405; Laws & Prideaux, 2008, S. 1–2). Der Tourismus wird von vielen externen Faktoren beeinflusst, darunter politisch instabile Verhältnisse, wirtschaftliche Lage, Umwelt und Wetter (Ritchie & Jiang, 2019, S. 102813). So gab es bereits im 21. Jahrhundert eine Reihe von Ereignissen mit weitreichenden globalen Auswirkungen auf Tourismusmärkte. Die Terroranschläge von 2001 in den USA hatten drastische Auswirkungen, die SARS-Epidemie von 2003 hatte bis zu fünfmal stärkere Auswirkungen auf internationale Reisende als die Anschläge und auch die Weltwirtschaftskrise 2008 – 2009 (Aldao et al., 2021, S. 932). Dabei können auch interne Ereignisse Auslöser für Störfälle darstellen (z. B. Lokführer- oder Fluglotsenstreik).

2.3.1 Krisen als Ereignis

Ein Ereignis – in welcher Form auch immer – das die Tourismusbranche erschüttert und zu einer plötzlichen Verschlechterung der Lage führt, wird gewöhnlich als Krise bezeichnet (Laws & Prideaux, 2008, S. 1). Der Begriff wird aber meistens im Zusammenhang mit den Auswirkungen eines Ereignisses auf die touristischen Aktivitäten einer Destination verwendet (Hall, 2010, S. 403). Das griechische Wort „*krisis*“ kann „Entscheidung“, aber auch „Wendepunkt“ bedeuten. Ein Blick in die frühe tourismuswissenschaftliche Literatur zu Krisen und Krisenmanagement zeigt, dass der Begriff je nach Kontext und Disziplin unterschiedlich verwendet wird (Paraskevas & Quek, 2019, S. 420). Eine klare, leicht zugängliche und einvernehmliche Definition von Krisen fehlt jedoch in der Literatur. Mehrere Autoren haben versucht, eine Krise zu definieren, und haben dabei eine Vielzahl von Begriffen und Konzepten entwickelt, die häufig synonym verwendet werden (Faulkner, 2001, S. 136–139; Glaesser, 2007, S. 11–15; Laws & Prideaux, 2008, S. 1–6). Gerade diese synonym verwendeten Begriffe erschweren die Frage des Konstrukts zusätzlich.

Als Ausgangspunkt der meisten Abhandlungen über Krisen in der Forschung ist die Arbeit von Hermann, der drei Schlüsselkomponenten einer Organisationskrise formuliert hat: (1) Sie bedroht hochrangige Werte der Organisation, (2) es bleibt nur ein begrenzter Zeitraum, in dem eine Reaktion erfolgen kann, und (3) sie ist unerwartet oder von der Organisation nicht vorhergesehen (Hermann, 1963, S. 64).

Diese wurden im Folgenden von Dutton (1986), Hills (1998), oder auch Fink (2002) erweitert. Diese beschreiben Krise als „ein extremes, unerwartetes oder unvorhersehbares Ereignis, das von Organisationen eine dringende Reaktion erfordert und sie vor Herausforderungen stellt – indem es ihre Abläufe beeinträchtigt, ihre Entscheidungsprozesse unklar macht, ihre Ziele und Werte bedroht, ihr öffentliches Image und ihren Gewinn schädigt“ (Dutton, 1986, S. 502–503; Fink, 2002, S. 15–20; Hills, 1998, S. 162–163).

Pearson und Clair (1998) sehen die Krise als „eine Situation mit geringer Wahrscheinlichkeit und großer Auswirkung, die von kritischen Interessengruppen als Bedrohung für die Lebensfähigkeit der Organisation wahrgenommen wird“ (Pearson & Clair, 1998, S. 66). Die Betonung auf „wenig wahrscheinliche, unerwartete oder unvorhersehbare Ereignisse“ wurde dabei kritisch und als zu einschränkend angesehen (Doern et al., 2019, S. 401). Diese Definition und Abwandlungen hiervon bilden die Grundlage zu Krisenforschung sowohl im Bereich der allgemeinen Wirtschafts- und Management-, Organisations-

und Unternehmensforschung als auch in der Tourismusliteratur und weiteren Fachgebieten (Laws & Prideaux, 2008, S. 1–2).

Die Kombination der bereits ausgeführten Destinationskonzepte mit diesem Krisenverständnis führt – beispielhaft – zur Konzeptualisierung von Sönmez et al., die Krisen im Tourismus allgemein definieren als: „Jedes Ereignis, das den normalen Ablauf und die Durchführung von tourismusbezogenen Geschäften bedrohen kann; das das Image einer Destination in Bezug auf Sicherheit, Attraktivität und Komfort schädigt, indem es die Wahrnehmung der Destination durch die Besucher negativ beeinflusst; das wiederum einen Abschwung in der lokalen Reise- und Tourismusindustrie verursacht und die Kontinuität der Geschäftsabläufe der lokalen Reise- und Tourismusindustrie durch einen Rückgang der touristischen Ankünfte und Ausgaben unterbricht" (Sönmez et al., 1994, S. 22, 1999, S. 13). Kritisch an der Perspektive der Krise als Ereignis ist, das man ein Krisenereignis nicht vollständig planen kann, da man nicht in der Lage ist, die Wahrscheinlichkeiten potenzieller Risiken zu berücksichtigen, gerade da diese Ereignisse unvorstellbar, ungeplant und unerwartet sind (Sutcliffe et al., 2017, S. 735).

2.3.2 Typologien touristischer Krisen

Die Auswirkungen von Krisen und Katastrophen auf touristische Destinationen können aufgrund ihrer Art, ihres Ausmaßes und ihrer Größenordnung komplex sein (Backer & Ritchie, 2017, S. 400–411). Sind einige Ereignisse schnell vorbei, können andere, wie beispielsweise Naturkatastrophen, die Infrastruktur derart schädigen, dass Destinationen Jahre zur Erholung benötigen. Je nach Art und Auswirkung der Krise oder Katastrophe fallen Reaktion und Erholung unterschiedlich aus (Novelli et al., 2018, S. 76; Ritchie & Jiang, 2019, S. 102812). Faulkner und Russell (1997) behaupten sogar, dass Krisen und Tourismus ein Beispiel für die Chaostheorie sind, nach der auch scheinbar stabile Strukturen und Prozesse am Rande des Chaos existieren. Ereignisse, die als unbedeutend eingestuft werden könnten, haben die Macht, Instabilität und Unsicherheit auszulösen, die ganze Systeme gefährden (Faulkner & Russell, 1997, S. 93–94).

Touristische Krisen können in den Bereichen Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Kultur, physische Umwelt, Technologie und in der Branche selbst entstehen (Henderson, 2007, S. 164). Durch verschiedene Typologien wurde in der Literatur versucht, Krisen, ihre Vorhersehbarkeit, ihren Umfang und ihr Ausmaß (Laws & Prideaux, 2008, S. 1–6) und ihre Ursachen (Henderson, 2007;

Racherla & Hu, 2009, S. 561–577) zu erarbeiten, um Destinationen bei politischen und Managemententscheidungen einen Leitfaden zu bieten (Evans & Elphick, 2005, S. 135–150). Ohne ein Verständnis der Art der Krise, für die eine Destination besonders anfällig ist, können Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Krisenmanagement nicht greifen (Radic, 2015, S. 32; Ritchie et al., 2011, S. 367–368).

Neben der bereits erläuterten Einstufung als Katastrophe oder Krise werden weitere Dimensionen wie „schwer“ oder „normal“, „intern“ oder „extern“ und als „technisch/wirtschaftlich“ oder „menschlich/sozial/organisatorisch“ entwickelt (Ghaderi et al., 2014, S. 627–648; Mitroff et al., 1987, S. 283–292; Quarantelli, 1988, S. 239–241). Eine häufig wiederkehrende Klassifizierung unterscheidet zwischen sogenannten Kobra- und Python-Krisen: Die erste bricht plötzlich aus, während sich die zweite unbemerkt heranschleicht (Seymour & Moore, 2000, S. 9–29). Glasser, der spezifisch zu Tourismus schreibt, wendet Kriterien des Zeitdrucks an, um potenzielle, latente und akute Krisen zu beschreiben (Glaesser, 2007). Zusammenfassende grafische Darstellungen der Typologien von Krisen finden sich bei Mitroff et al. und Santana et al. (Mitroff et al., 1987, S. 287–290; Santana, 2004, S. 301). Auch bei Hall ist eine chronologische Auflistung und thematische Zuordnung der touristischen Krisen bis 2010 zu finden (Hall, 2010, S. 404–405, Table 1).

Ein technischer oder wirtschaftlicher Zusammenbruch kann durch Industrieunfälle oder Wirtschaftskrisen ausgelöst werden (Bhati et al., 2016, S. 148–164; Cro & Martins, 2017, S. 3–5; de Sausmarez, 2004, S. 218–221; Lean & Smyth, 2009, S. 301–321), während ein Aufruhr oder Terrorakt eher sozialer Natur ist und von Menschen verursacht wird, wie z. B. die Bombenanschläge auf Bali, der 11. September in den USA, die Ölpest im Golf von Mexiko (Mansfeld, 1999, S. 30–36; Sönmez et al., 1999, S. 13–14; Vereb et al., 2018, S. 453). Dabei sind Naturkatastrophen „natürliche“ Gefahren, die Menschen und Eigentum beeinträchtigen (Machado, 2012, S. 50–56). Dazu können Erdbeben, Wirbelstürme, Taifune, Überschwemmungen und Buschfeuer gehören. Der Klimawandel führt zu Wetterextremen und erhöht Anzahl und Auswirkungen von Naturkatastrophen (Ritchie & Jiang, 2019). Eine Naturkatastrophe stellt ein Extremereignis oder eine große Krise dar, während die Erkrankung eines Arbeitnehmers im Vergleich zu Pandemien wie SARS, Maul- und Klauenseuche oder aktuell COVID-19 im Gesundheitsbereich ein eher alltägliches Ereignis darstellt (Irvine & Anderson, 2006, S. 47–60; Jonas et al., 2011, S. 87; Robinson, 2012, S. 40–42).

Folglich können alle diese Ereignisse, wie auch immer sie einem Beobachter erscheinen mögen, für die Personen, Organisationen oder Gemeinschaften, die

sie erleben, Krisen oder Katastrophen unterschiedlichen Ausmaßes darstellen und unterschiedlich starke Reaktionen hervorrufen (Doern et al., 2019, S. 401). Dabei befasst sich die bisherige Forschung sowohl mit der Frage, was verschiedene Krisen wie Naturkatastrophen oder Terroranschläge beeinflussen kann (Evans & Elphick, 2005, S. 136–137; Vereb et al., 2018, S. 457–458), als auch mit der Frage, wie Unternehmen auf diese Ereignisse reagieren (Israeli & Reichel, 2003, S. 370). Als wertvolle Lehren aus der Anwendung dieser Typologien werden von Evans und Elphick (2005) sowie von Pforr und Hosie (2008) die Erstellung detaillierter Notfallpläne, die Festlegung von Entscheidungs- und Informationsrollen sowie von Entscheidungsbefugnissen und die Beibehaltung eines gewissen Maßes an Flexibilität genannt, um auf operativer Ebene schnell und entschlossen reagieren zu können, ohne der Versuchung nachzugeben, Entscheidungen auf strategischer Ebene zu treffen (Evans & Elphick, 2005, S. 148; Pforr & Hosie, 2008, S. 256).

Spezifische Krisenauslöser, die die Tourismusbranche in unterschiedlicher Form betroffen haben und weiterhin betreffen, sind neben den bereits erwähnten Kriegen, Terroranschlägen und Naturgewalten, im Gesundheitssektor zu finden, wie *Krankheiten, Seuchen und Epidemien* (Glaesser, 2007, S. 17, Figure 8). So gab es in den letzten 20 Jahren eine Reihe von Gesundheitskrisen, welche die lokale Bevölkerung gefährdet und dem Tourismussektor erheblichen Schaden zugefügt haben. Da Reisen und Tourismus die Ausbreitung von Epidemien begünstigen können, sind globale Organisationen wie die WHO und UNWTO zunehmend daran interessiert, die Ursache, die Entwicklung und das Risiko einer Infektion zu verstehen (Novelli et al., 2018, S. 77).

So finden sich Studien sowohl zu den Auswirkungen von Ebola-Ausbrüchen auf den Tourismus in Gambia (Westafrika) (Novelli et al., 2018, S. 76), Südafrika (Sifolo, 2015, S. 2), USA (Cahyanto et al., 2016, S. 195–203) als auch beispielsweise zum Umgang von touristischen Mitarbeitern und Dienstleistern mit dem HIV/AIDS-Virus (Avcikurt et al., 2011, S. 233–243; El-Sayyed et al., 2008, S. 1126; Ketshabile, 2013, S. 836–850). Ebenso erforscht wurden die ökonomischen Auswirkungen der Schweinepest H1N1 auf den Tourismus in Großbritannien, Mexiko und Brunei (Haque & Haque, 2018, S. 92–101; Page et al., 2012, S. 142; Rassy & Smith, 2013, S. 824–826) sowie die Ausbrüche der Vogelgrippe in Irland, den USA, Mexiko und Hongkong (Kuo et al., 2008, S. 917–928; Lean & Smyth, 2009, S. 301–321; McAleer et al., 2010, S. 100–106; Yanni et al., 2010, S. 374–381). Im Rahmen der Kreuzfahrtforschung spielen seit zwei Dekaden die Ausbrüche und Verbreitung von Influenza und Noroviren an Bord der Hochseeschiffe eine große Rolle (Chimonas et al., 2008, S. 177–183;

Fernandes et al., 2014, S. 298–303; Miller et al., 2000, S. 433–438; Wikswo et al., 2011, S. 1116).

Ein besonderer Forschungsfokus lag jedoch seit 2002 auf den Auswirkungen des – heute besser als SARS-CoV-1 bekannten – SARS-Erregers auf den Tourismus in Asien (Kuo et al., 2008, S. 917–928; Lee & Chen, 2011, S. 1421; McAleer et al., 2010, S. 100–106), China (Zeng et al., 2005, S. 306), Hongkong (Pine & McKercher, 2004, S. 139), Korea (Chun et al., 2005, S. 369), Japan (Min et al., 2011, S. 91), Australien (Dwyer et al., 2006, S. 47) und sogar Schottland (Page et al., 2006, S. 361). Es wurden Best-Practice-Beispiele für die Planung einer Grippeepidemie erarbeitet, dieses Wissen über die Welttourismusorganisation an NTO sowie Tourismusorganisationen weltweit weitergegeben und geeignete Reaktionsstrategien entwickelt, damit sich Destinationen auf einen Ausbruch vorbereiten können, ohne ihr Image als Reiseziel zu schädigen. Dieser Forschungsüberblick zeigt, dass es sich immer um regionale, nationale oder auf ein geografisches Gebiet begrenzte Ausbrüche handelte.

2.3.3 Krisen als Prozess

Die Abkehr von der Bedeutung des Ereignisses hin zu einer Konzeptionalisierung von *Krisen als Prozess* führte unter anderem zu Devlins Definition einer Krise als „eine instabile Zeit für eine Gastgewerbeorganisation oder eine Destination mit der klaren Möglichkeit eines unerwünschten Ergebnisses, das den normalen Betrieb des Tourismusunternehmens oder der Destination beeinträchtigen könnte, was ein positives öffentliches Image gefährden oder zu negativen Nachrichten in den Medien führen könnte“ (Devlin, 2007, S. 13). Auch nach Glassers Definition ist eine Krise „ein unerwünschter, außergewöhnlicher, oft unerwarteter und zeitlich begrenzter Prozess mit ambivalenten Entwicklungsmöglichkeiten. Sie erfordert sofortige Entscheidungen und Gegenmaßnahmen, um die weitere Entwicklung wieder positiv für die Organisation bzw. Destination zu beeinflussen und die negativen Folgen so weit wie möglich zu begrenzen. Eine Krisensituation wird durch die Bewertung der Schwere der auftretenden negativen Ereignisse bestimmt, die Wettbewerbsvorteile oder wichtige Ziele der Organisation bedrohen, schwächen oder zerstören“ (Glaesser, 2007, S. 14). Trotz des fragmentarischen Charakters der Krisenliteratur gibt es mithin zumindest Einigkeit bei der Konzeptualisierung der Krise, sowohl als Ereignis als auch als Prozess (Sutcliffe et al., 2017, S. 735).

Auch in der Frage der Krisenursachen ist die Literatur gespalten. Pauchant und Mitroff definieren eine Krise als „eine Störung, die ein System als Ganzes

physisch betrifft und seine Grundannahmen, sein subjektives Selbstverständnis, seinen existenziellen Kern bedroht“ (Pauchant et al., 1992, S. 15). Einige Forscher bezeichnen Krisen als „normale Unfälle“, d. h. als natürliche Folge der Komplexität und der engen Kopplung moderner Technologien (Perrow, 1999, S. 23). Andere betonen, dass Krisen das „Ergebnis falscher Entscheidungen von Entscheidungsträgern“ sind (Williams, 1990, S. 425). Auch wird die Entstehung von Krisen in den komplexen Wechselbeziehungen zwischen Menschen und Technologien problematisiert (Mitroff et al., 1987, S. 283–292).

In der Folge wird, je nach Auslöser, zwischen Krisen und Katastrophen unterschieden. Sofern die Ursache auf ein internes Versagen der Organisation zurückzuführen ist, wird sie als Krise bezeichnet. Handelt es sich bei dem Auslöser um ein externes Ereignis, auf das die Organisation keinen Einfluss hat, so sprechen die Autoren von Katastrophen (Ritchie, 2004, S. 670, 2008, S. 317, 2009; Ritchie & Jiang, 2019, S. 102812; Scott et al., 2008, S. 4, 7). Anderer Meinung ist dagegen Glaesser, der Katastrophen als „negative Ereignisse“ mit klar unabwendbarem Ausgang sieht (Glaesser, 2007, S. 14). Weitere Terminologien und Abgrenzungen in der Forschung tauchen als Unglück, Problem oder Wendepunkt, Risiko, Chaos, Verwundbarkeit, globales disruptives Event, Gau oder auch Extremereignis auf (Aldao et al., 2021, S. 930; Buchanan & Denyer, 2013, S. 207–208; Hall, 2010, S. 402–403; Pforr & Hosie, 2008, S. 250).

2.3.4 Lebenszyklusmodelle von Krisen

An dieser Stelle werden die bereits vorgestellten Lebenszyklusmodelle der Destination und das Verständnis einer Krise als Prozess mit einem Lebenszyklus in die Krisen- und Krisenmanagementkonzepte integriert (Mensah & Boakye, 2021, S. 1–25). Alle Modelle lassen sich auf die *drei Phasen* (1) Prävention und Planung vor der Krise, (2) Krisenreaktion während der Krise und (3) Lernen nach der Krise verallgemeinern (Glaesser, 2007; Mensah & Boakye, 2021, S. 1–25) und teilen daher das Grundverständnis, dass der Bewältigungsprozess mit der Planung und Risikominderung vor dem Eintreten eines Ereignisses beginnt und mit dem Lernen aus den Erfahrungen und der Anwendung dieser Lehren bei der zukünftigen Planung fortgesetzt wird (Brown et al., 2017, S. 362–370). So ist beispielsweise das Modell von Fink in die *vier Phasen* prodromal, akut, chronisch und Auflösung eingeteilt (Fink, 2002, S. 1–245). Roberts unterteilt sein Vier-Phasen-Modell in Vorereignis, Notfall, Zwischen- und Langzeit-Phasen (Roberts, 1994, S. 44–60). Das *Fünf-Phasen*-Modell von Mitroff hingegen betont die Signalerkennung, die Sondierungsprävention, die Eindämmung, die Erholung und das

Lernen (Mitroff et al., 1987, S. 283–292). Auch Katastrophen werden dabei oft als ein Zyklus beschrieben, der von einer Phase zur nächsten führt. Brown spricht hier von Risikominderung, Einsatzbereitschaft, Abwehr und Erholung (*reduction, readiness, response, and recovery*); man reduziert mögliche Risiken, bereitet sich auf diese vor, reagiert auf Ereignisse mit der entsprechenden Vorbereitung und arbeitet am Wiederaufbau nach dem Ereignis (Brown et al., 2017, S. 362–370). Faulkner integriert dabei die Modelle von Fink (2002) und Roberts (1994) und beschreibt *sechs Phasen* einer Katastrophe im Rahmen des Katastrophenmanagements im Tourismus. Diese Phasen umfassen: (1) Vorereignis, in dieser Phase werden Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen potenzieller Ereignisse zu verringern oder zu beseitigen; (2) Prodromalphase, die Zeit unmittelbar vor einer drohenden Katastrophe, in der Warnungen und Pläne in die Wege geleitet werden; (3) Notfallphase, die eigentlichen Katastrophenbewältigungsaktivitäten; (4) Zwischenphase, in der kurzfristige Probleme gelöst werden und die Rückkehr zur Normalität geplant wird; (5) Langfristige Erholung, eine Fortsetzung der vorherigen Phase; (6) Abschlussphase, in der die normalen Aktivitäten wieder aufgenommen werden und eine Überprüfung der Ereignisse stattfindet.

Der Krisenlebenszyklus nach Braden wird durch Zeit und Grad des Ungleichgewichts eingegrenzt (Braden et al., 2005, S. 5). Die vertikale Achse zeigt das Ausmaß an Stress oder Chaos, das von den Mitgliedern der Organisation empfunden wird, und kann in eine Komfortzone, eine Lernzone und eine Gefahrenzone unterteilt werden. Die Komfortzone wird als der Status quo angesehen, in dem die meisten Organisationen bleiben wollen. Organisationen befinden sich in der Komfortzone in einem statischen Zustand gegenüber dem sich verändernden Umfeld. Oberhalb der Komfortzone gibt es einen kritischen Bereich, der von einer Lernzone und einer Gefahrenzone begrenzt wird. Die Linie oberhalb der Komfortzone wurde als das Mindestmaß an Stress beschrieben, das erforderlich ist, um die Organisation zu verändern. Die Größe der Lernzone steht in direktem Zusammenhang mit der Fähigkeit der Organisation, Stress zu bewältigen (Braden et al., 2005, S. 6; Radic, 2015, S. 35). Wird die Grenze der Lernzone überschritten, gelangt man in die Gefahrenzone. Zwischen Lernzone und Gefahrenzone liegt die Grenze, an der zu viel Stress zum Zusammenbruch der Organisation führen kann.

Dementsprechend wird eine Krise in diesem Zusammenhang häufig definiert als „eine ernsthafte Bedrohung der grundlegenden Strukturen oder der grundlegenden Werte und Normen einer Organisation“, die kritische Entscheidungen unter Zeitdruck und unter sehr unsicheren Umständen erfordert (Pearson & Clair, 1998, S. 66). Krisen führen typischerweise dazu, dass der Stresspegel in der

Organisation in die Gefahrenzone steigt. Die Herausforderung des Krisenmanagements besteht daher nach Braden darin, ein ausreichendes Maß an Instabilität zu schaffen, das die Organisation in der Lernzone, aber außerhalb der Gefahrenzone hält. An dieser Stelle tauchen in der Forschung wieder Aspekte des *organisationalen Lernens* und des Konzepts der *Resilienz* auf.

2.4 Strategischer Rahmen des Krisenmanagements an touristischen Destinationen

Das touristische Krisenmanagement ist unter Akademikern und Praktikern zunehmend ein anerkanntes Konzept und hat sich zu einem wichtigen Studiengebiet im Tourismusmanagement entwickelt (Aldao et al., 2021, S. 929–941; Ertas et al., 2021, S. 1–18; Faulkner, 2001, S. 135–147; Ritchie, 2008, S. 315–348; Ritchie & Jiang, 2019, S. 102812; Santana, 2004). Es wurde definiert als „eine kontinuierliche und umfassende Anstrengung, die Organisationen unternehmen, um Krisen zu verstehen und ihnen vorzubeugen und um auftretende Krisen effektiv zu bewältigen, indem sie die Interessen ihrer Stakeholder in jedem Schritt ihrer Planung, Ausbildung und Aktivitäten berücksichtigen“ (Santana, 2004, S. 308).

Krisenmanagement konzentriert sich auf die Art und Weise, wie die Akteure die Auswirkungen einer Krise minimieren. Es umfasst die Versuche der Akteure (d. h. Individuen, Organisationen, Gemeinschaften), ein gestörtes oder geschwächtes System in jeder Phase der Krise wieder ins Gleichgewicht zu bringen, und wurde vom Risikomanagement abgegrenzt, einem Konzept, das sich in Forschung und Praxis eher mit der Identifizierung potenzieller Probleme befasst, die zu einer Krise führen können (Doern et al., 2019, S. 402).

Aufgrund des zunehmenden Auftretens und der erheblichen Auswirkungen verschiedener Krisen wurden zahlreiche Studien zum Krisenmanagement durchgeführt, um die Ursachen für das Auftreten von Krisen (Racherla & Hu, 2009, S. 561–577) und die Auswirkungen von Krisen auf Destinationen und die dort ansässigen KMU zu ermitteln (Irvine & Anderson, 2004, S. 229–246; Lee & Chen, 2011, S. 1422; Page et al., 2012, S. 142–144). Ebenso wurde untersucht, wie Unternehmen Krisen bewältigen können, um die negativen Auswirkungen abzumildern und Störungen im Tagesgeschäft zu vermeiden (Henderson, 2007, S. 17–180). Obwohl diese Studien einen wertvollen Beitrag zum Gesamtverständnis von Krisen und Krisenmanagement leisten, konzentrieren sie sich in der Regel auf ein bestimmtes Problem oder eine bestimmte Perspektive, so dass es zunehmend schwieriger wird, die zentralen Schlussfolgerungen

der umfangreichen Krisenmanagementliteratur zu erfassen (Leta & Chan, 2021, S. 2).

Obwohl es Übersichten zum Krisen- und Katastrophenmanagement im Tourismus gibt, sind diese jedoch in ihrer Breite und Tiefe begrenzt (Ritchie & Jiang, 2019, S. 102814). Mair et al. untersuchten 64 Artikel zur Erholung nach Katastrophen und Krisen im Zusammenhang mit Destinationen und Touristenströmen (Mair et al., 2016, S. 1–26). Dabei konzentrierten sie sich ausschließlich auf Strategien zur Erholung nach Krisen bzw. Katastrophen für Tourismusdestinationen und untersuchten keine anderen Managementphasen wie Planung, Vorbereitung, wodurch es insgesamt an *proaktiven Ansätzen* fehlt. Jiang et al. untersuchten die Netzwerkstruktur des Krisenmanagements in der Tourismusforschung mit Hilfe von Zitationsanalysen und bibliometrischen Visualisierungstools. Die Arbeit bietet einen guten Überblick über das Feld, aber wenig Details zu einzelnen Artikeln und keinen Vorschlag für ein geeignetes Rahmenwerk (Jiang et al., 2017, S. 1925–1957). Ritchie und Jiang ergänzen diese beiden Übersichtsartikel durch eine detaillierte Analyse von 142 Artikeln über Krisen- und Katastrophenplanung und -management im Tourismus von 1960 bis 2018 mit Hilfe eines narrativen Syntheseansatzes (Ritchie & Jiang, 2019, S. 102812). Dabei geben sie einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse und methodischen Ansätze der Forschung und diskutieren die drei Hauptkritikpunkte an der bestehenden Literatur: Mangel an konzeptionellen und theoretischen Grundlagen, unausgewogene Forschungsschwerpunkte und fehlende empirische Überprüfung (Leta & Chan, 2021, S. 2; Ritchie & Jiang, 2019, S. 1957).

Zusammenfassend lassen sich in der Tourismusforschung drei Forschungsrichtungen beobachten. (1) Deskriptive Ansätze der Krise untersuchen das Verständnis von Krisen und Katastrophen sowie deren Auswirkungen auf die Destination durch die Klärung von Typologien (vgl. Abschnitt 2.3.2) und die Unterscheidung von Krisen bzw. Katastrophen in Unterkategorien (de Sausmarez, 2007, S. 702; Jiang et al., 2017, S. 1935; Laws & Prideaux, 2008, S. 2; Santana, 2004, S. 300–303). (2) Reaktive Ansätze erforschen das Verständnis der Auswirkungen von Krisen- und Katastrophenmanagementstrategien, um die Auswirkungen auf die Destination zu reduzieren und die Erholungszeit zu verkürzen (Aliperti et al., 2019, S. 102808; Ertas et al., 2021, S. 1–18; Ghaderi et al., 2014, S. 627–648; Mansfeld, 1999, S. 30–36; Ritchie et al., 2014, S. 12–25). (3) Proaktive Ansätze versuchen, die Auswirkungen von Krisen durch die Entwicklung von Krisenmanagementansätzen und strategischen Rahmenbedingungen zu antizipieren (Faulkner, 2001, S. 135–147; Henderson, 2007; Huang et al., 2008, S. 203–221; Mair et al., 2016, S. 1–26; Ritchie & Jiang, 2019, S. 102812). Die Übergänge zwischen den Typologien, reaktiven und proaktiven Ansätzen

sind fließend und bedingen sich gegenseitig. Beispielsweise führen plötzlich auftretende Katastrophen wie Terroranschläge eher zu defensiven Reaktionen (Kobra-Krise), die auf einen bekannten und vertrauten Ansatz basieren, während eine Krise, die sich langsam an die Organisation heranschleicht (Python-Krise), eher einen bürokratischen Lösungsansatz auslöst, bei dem eine Krise nicht als solche erkannt, sondern nach ihrer Erkennung verhandelt wird (Pforr & Hosie, 2008, S. 255).

Die ersten Krisenmanagementmodelle, die in der Literatur auftauchten (Dutton, 1986, S. 501–517; Fink, 2002; Quarantelli, 1988, S. 239–241), bildeten zumeist Rahmen für die Klassifizierung von Krisen in verschiedene Typologien auf der Grundlage ihrer Merkmale (Ursprung, Beherrschbarkeit, Akteur, Intentionalität, Auswirkung usw.) und weniger Modelle für das eigentliche Krisenmanagement (Paraskevas & Quek, 2019, S. 420). Das Verständnis einer Krise als Ereignis hat zu der häufig zitierten Auffassung von effektivem Krisenmanagement als „individuelle und organisatorische Neuanpassung von Grundannahmen sowie verhaltensbezogene und emotionale Reaktionen, die auf Erholung und Neuanpassung abzielen" (Pearson & Clair, 1998, S. 66), geführt. Das Ziel des Krisenmanagements aus dieser Perspektive ist es also, ein System wieder ins Gleichgewicht zu bringen, was nur nach einem negativen Ereignis möglich ist. Ein wesentlicher Vorteil der Untersuchung von Krisen als Ereignisse besteht darin, dass man versucht, die Dynamik einer Krise in ihrem akutesten Stadium zu verstehen und zu erkennen, wie Organisationen reagieren, um die Dinge so schnell wie möglich wieder ins Gleichgewicht zu bringen (Sutcliffe et al., 2017, S. 735). Wie bereits im Abschnitt 2.3.2 beschrieben, hat diese Forschungsrichtung zu einer Reihe von Studien geführt, die sich mit organisationsübergreifender Zusammenarbeit, Katastrophenplanung und -prävention sowie emergenter Organisation als Mittel zur Bewältigung krisenbedingter Anforderungen befassen. Die „Krise-als-Ereignis-Perspektive" privilegiert per Definition die Forschung, welche die Reaktionen der Akteure auf seltene und außergewöhnliche Ereignisse untersucht, und vernachlässigt in vielerlei Hinsicht die Forschung, die darauf abzielt zu verstehen, wie die Krise überhaupt entstanden ist (Sutcliffe et al., 2017, S. 735).

Ritchie und Jiang vertreten dagegen, dass in einer zunehmend krisen- und katastrophenanfälligen Welt die Entwicklung des Krisenmanagements sich nicht mehr auf das seltene und außergewöhnliche Ereignis konzentrieren sollte, sondern auf die Prozesse und Phasen, die Destinationen und ihre KMU dabei unterstützen, ihre Anfälligkeit zu verringern und ihre Widerstandsfähigkeit im Vorfeld von Krisen und Katastrophen zu entwickeln (Ritchie & Jiang, 2019; Sutcliffe et al., 2017, S. 735).

Bemerkenswert ist, dass zahlreiche der konzeptionellen und empirischen Studien die Rolle des organisationalen Lernens im Krisen- und Katastrophenmanagement für effektives Krisenmanagement (Aliperti et al., 2019, S. 102808; Faulkner, 2001, S. 135–147; Ghaderi et al., 2014, S. 627–648; Pforr & Hosie, 2008, S. 249–264; Ritchie et al., 2011, S. 367–386) und die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der touristischen KMU für die Resilienz der Destinationen hervorheben (Fabry & Zeghni, 2019, S. 96–108; Scarpino & Gretzel, 2015), was insbesondere zu den Modellen von Lew führt, der nicht nur Butlers Lebenszyklusmodell der Destination (1985), sondern auch den Resilienz-Anpassungszyklus in sein Modell zusammenführt (Cheer & Lew, 2018, S. 3–12, 2021, S. 319; Lew et al., 2020, S. 455–466).

2.4.1 Drei- bis sechsstufige Modelle

Die Modelle, die sich intensiver mit dem Management der Krise beschäftigen, stützen sich größtenteils auf einem *Vier-Phasen-Modell* aus dem Bereich des Katastrophenmanagements: Prävention bzw. Entschärfung, Vorbereitung, Reaktion und Erholung (*PPRR*- bzw. *MPRR*-Modell) (Paraskevas & Quek, 2019, S. 420; Pforr & Hosie, 2008, S. 256).

Frühere Modelle konzentrierten sich auf die Elemente Bereitschaft, Reaktion und Wiederherstellung, blieben aber in Bezug auf Prävention eher vage, wie beispielsweise das *dreistufige* Modell von Heath (Heath, 1995, S. 11), das mit dem (1) Ausbruch der Krise beginnt und mit der (2) Reaktion und dem (3) Folgenmanagement fortgeführt wird. Die Reaktion auf die Krise erfolgt reaktiv, intuitiv und auf Basis früherer Erfahrungen und zielt darauf ab, die Auswirkungen möglichst effektiv und effizient zu bewältigen (Paraskevas & Quek, 2019). Die Elemente der Vorbereitung, Reaktion und Erholung dieses Krisenmanagementmodells sind miteinander verknüpft und stehen somit in engem Zusammenhang mit dem Ziel des organisationalen Lernens (Pforr & Hosie, 2008, S. 256).

Ausgangspunkt für die wichtigsten Krisenmanagementkonzepte (z. B. Faulkner, 2001, S. 135–147; Ritchie, 2004, S. 669–683) in der Tourismusliteratur bildet Mitroffs fünfstufiges (1987) bzw. später *sechsstufiges* Krisenmanagementmodell (2005). Es gehört zu den eher proaktiven Ansätzen, da es die dreistufigen Modelle um (1) Signalerkennung, (2) Vorbereitung bzw. Prävention, (3) Eindämmung (Schadensbegrenzung), (4) Wiederherstellung des Geschäftsbetriebs, (5) Lernen und (6) Neugestaltung erweitert (Mitroff et al., 1987, S. 284). Nach Mitroffs Auffassung können Organisationen entweder „krisenanfällig“ oder „krisenvorbereitet“ sein. Ein zentrales Element des modifizierten Ansatzes von Heath,

das sich auch bei Mitroff (2005) u. a. findet, ist das Element des Lernens, das immer wieder den Kreislauf zwischen Managementaktivitäten nach der Krise und vor der Krise schließt. Kritisch anzumerken ist, dass die Signalerkennung recht vage beschrieben wird und – im Gegensatz zum PPRR-Modell – Vorbereitung bzw. Prävention in einem Punkt zusammengefasst werden (Paraskevas & Quek, 2019, S. 420). Diesem Punkt haben sich Scarpino und Gretzel sowie auch Paraskevas und Quek in ihren Beiträgen gewidmet (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 263–276; Hajibaba et al., 2015, S. 46–60; Paraskevas & Quek, 2019, S. 419–429).

2.4.2 Sechsstufiges Lebenszyklusmodell von Faulkner

Zu den in der Literatur am häufigsten zitierten Rahmen für den Lebenszyklus und die Reaktion auf Krisen gehört die bahnbrechende Arbeit von Faulkner (Faulkner, 2001, S. 144, Figure 4). Sie gilt zu Recht als eine der geeignetsten systematischen Analysen von Krisenmanagementprozessen im Tourismus, sowohl für Naturkatastrophen als auch für von Menschen verursachte Krisen (Pforr & Hosie, 2008, S. 256). Faulkner hat die vierstufigen Lebenszyklen von Fink (2002) und Roberts (1994) in sechs aufeinanderfolgende Schritte des touristischen Katastrophenmanagements integriert.

Faulkner unterteilt das Krisenmanagement in eine (1) Vorereignisphase, in der Notfallpläne für den Katastrophenfall entwickelt und Szenarien und Wahrscheinlichkeitsstudien durchgeführt werden (Faulkner, 2001, S. 144). In dieser Phase ist es noch möglich, eine Katastrophe zu vermeiden oder zu minimieren, bevor die sogenannte (2) Prodromalphase erreicht wird, in der eine Vermeidung nicht mehr möglich ist und die zuvor entwickelten Notfallpläne aktiviert werden müssen. In der (3) Notfallphase führen die Auswirkungen der Katastrophe zu Maßnahmen zum Schutz von Menschen und Sachwerten in der Tourismusdestination. Die kurzfristigen und unmittelbaren Bedürfnisse der Menschen müssen in der (4) Zwischenphase durch Notfall- und Rettungsteams befriedigt werden, wobei auch eine klare Kommunikationsstrategie gegenüber den Medien von entscheidender Bedeutung ist. In der (5) Wiederaufbauphase wird eine eher langfristige Perspektive eingenommen, in der die betroffenen Gebiete und die beschädigte Infrastruktur wieder aufgebaut werden müssen. In der (6) Bewältigungsphase schließlich wird der Krisenmanagementprozess evaluiert und gegebenenfalls verbessert. Dies verbindet die Auflösung und Überprüfung mit einer kontinuierlichen Strategie der Risikobewertung und beinhaltet eine Notfallplanung als Grundlage für die Bewältigung zukünftiger Krisen.

Kritisiert wurde an diesem Ansatz, dass es sich um einen „Einheitsansatz" handele, der nicht berücksichtige, dass Krisen in Bezug auf Dauer, Ausmaß und Auswirkungen sehr unterschiedlich sind (Le & Phi, 2021, S. 102808; Ritchie & Jiang, 2019, S. 102813). Zum einen können unvorhergesehene Krisen auftreten, mit denen sich die Beteiligten ohne formale Vorgaben, Vorerfahrungen oder Vorbereitung auseinandersetzen müssen. Zum anderen würden sich solche Ereignisse nicht immer in der logischen Reihenfolge des Modells eintreten, so dass nicht genügend Zeit bliebe, sich auf Krisenprävention vorzubereiten, und die Notfallplanung vernachlässigt würde (Pforr & Hosie, 2008, S. 256). Neben dem präskriptiven Charakter solcher Rahmenwerke wird kritisiert, dass die meisten Studien nur vergleichen, was passiert ist und was hätte passieren sollen, und keine empirischen Untersuchungen während der Krise durchführen (Lai & Wong, 2020, S. 3138). Weitere Studien konzentrieren sich nur auf die Reaktions- und Erholungsphasen des Modells (Jiang et al., 2017), was das Gesamtverständnis der Wirksamkeit von Forschungstrategien einschränkt, insbesondere wenn Krisen länger als ein paar Monate andauern und erhebliche Auswirkungen haben können (Novelli et al., 2018, S. 77).

Evans und Elphic testeten den Ansatz bei einem britischen Reiseveranstalter und konzentrierten sich in der Vorphase auf die Sensibilisierung von Mitarbeitern und des Management für mögliche Szenarien (Evans & Elphick, 2005, S. 143). Henderson wandte Faulkners Modell auf die Terroranschläge in Bali 2002 an. Er konnte feststellen, dass die Krise in der Notfallphase begann, schnell in die Zwischenphase überging und einen Wendepunkt erreichte, als sich die täglichen internationalen Ankünfte stabilisierten und die Abflüge überstiegen, was den Beginn der langfristigen (Erholungs-)Phase signalisierte. Die Krise wurde jedoch nicht gelöst. Henderson fand keine Hinweise auf formelle Versuche, Bedrohungen zu identifizieren oder Pläne für die Zeit vor den Terroranschlägen zu entwickeln. Es ist bemerkenswert, dass die Terroranschläge das Bewusstsein für die Notwendigkeit, sich auf künftige Anschläge vorzubereiten, nicht geschärft haben (Henderson, 2007, S. 52–69). Die Erklärung dafür könnte ein Modell von Dewald und Bowen (2010) liefern, die in ihrem „*cognitive resilience framework*" einen Zusammenhang zwischen Kriseninnovation, Entscheidungen, Risiko und Resilienz herstellen, dessen Abhandlung im Kontext dieser Arbeit jedoch zu weit führen würde (Dewald & Bowen, 2010, S. 200).

2.4.3 Vereinfachtes Drei-Stufen-Modell von Ritchie

Auf der Grundlage des Rahmens von Faulkner (2001) fasste Ritchie (2004) mehrere Stufen zusammen und stellte ein vereinfachtes Modell vor, das drei Hauptphasen des strategischen Krisenmanagements vorsieht, nämlich (1) Prävention und Planung, (2) Umsetzung sowie (3) Bewertung und Feedback (Ritchie, 2004, S. 674, Figure 2). Viele neuere Forschungsarbeiten haben sich dieser vereinfachten Sichtweise angeschlossen und akzeptieren, dass das Krisenmanagement die folgenden drei Schlüsselphasen umfasst: (a) Planung vor dem Eintreten einer Krise; (b) Durchführung eines Krisenmanagementplans, Reaktionsstrategien und Koordinierung mit relevanten Stakeholdern, um die Auswirkungen während der Krise zu mildern; (c) Implementierung von Wiederherstellungsmaßnahmen nach der Krise (Aldao et al., 2021, S. 935–939; Aliperti et al., 2019, S. 102808; Ertas et al., 2021, S. 14; Leta & Chan, 2021, S. 2). Die Forschung in der Vorphase zielt darauf ab, einen Zustand der Vorbereitung und Bereitschaft für Krisen zu entwickeln. Die Forschung in der Post-Katastrophen-Phase zielt darauf ab, die gelernten Lektionen kritisch zu untersuchen und das Krisenmanagement bei zukünftigen Vorfällen zu erleichtern; das Ziel der Forschung in der Während-Krisen-Phase ist die Entwicklung des Notfallmanagements (Lai & Wong, 2020, S. 3138). Ritchie (2004) spricht auch vom Konzept der Lernschleifen im touristischen Krisenmanagement (*single- and double-loop-learning*). Er weist darauf hin, dass Manager effektive Entscheidungen treffen müssen, bevor sie von einer Krise betroffen sind, im Gegensatz zu den anderen Forschungsrichtungen, die die Rolle des Lernens bereits im effektiven Krisenmanagement und in der Phase danach sehen (de Sausmarez, 2007, S. 703; Ghaderi et al., 2014, S. 634; Gurtner, 2014, S. 50–51; Henderson, 2007, S. 9; Laws & Prideaux, 2008, S. 6; Pforr & Hosie, 2008, S. 249–264; Santana, 2004, S. 299–321).

Kritiker dieses Modells weisen seit über zehn Jahren darauf hin (Ritchie, 2008), dass sich die Mehrzahl der veröffentlichten Studien nur mit der Erholungsphase befasst und nur wenige Autoren untersuchen, wie sich die Tourismusbranche auf Katastrophen vorbereitet (Aliperti et al., 2019, S. 4; Biggs et al., 2012, S. 645–665; de Sausmarez, 2007, S. 711–712; Lew et al., 2020, S. 462; Ritchie et al., 2011, S. 368, 2014). Das Fehlen von Studien über die Vorphasen und die Planung könnte darauf zurückzuführen sein, dass häufig die Definition von Faulkner (2001) übernommen wird. Folgt man dieser Auffassung, so ist eine Katastrophe ein Phänomen, über das die Akteure in den touristischen Destinationen wenig Kontrolle haben, so dass dieser Ansatz für die Forschung nicht sinnvoll erscheint. Außerhalb des touristischen Fokus werden diese Phasen

durchaus erforscht (Aliperti et al., 2019, S. 3; Brown et al., 2017, S. 362–370; Hannah et al., 2009, S. 897–919).

2.4.4 Integration von organisationalem Lernen und Übergang zu organisationaler Resilienz

In den vorangegangenen Modellen konnte Lernen und insbesondere *organisationales Lernen* einer Destination als ein wiederkehrendes Merkmal beobachtet werden (de Sausmarez, 2007; Ghaderi et al., 2014, S. 634–635; Gurtner, 2014, S. 194–200; Laws & Prideaux, 2008, S. 6; Pforr & Hosie, 2008, S. 258; Santana, 2004, S. 299–321). So wurde Lernen aus Krisen bei der Schaffung eines „Bereitschaftszustands" gegenüber Krisen als entscheidendes Element gesehen (Deverell, 2009, S. 186). Dieses Lernen muss nicht notwendigerweise aus der eigenen Krisenerfahrung der Organisation stammen (Ritchie et al., 2011, S. 367–386), sondern kann auch stellvertretendes Lernen oder Lernen von Dritten sein oder sogar ein Verständnis dessen sein, was die Organisation nicht weiß – „erlernte Nichtwissen" (Paraskevas & Quek, 2019, S. 421). Dennoch konzentrierten sich die meisten Studien auf reaktive Reaktion und Erholung anstatt auf proaktive strategische Planung durch Lernen (Hajibaba et al., 2015, S. 47), und dem Konzept des organisationalen Lernens und seiner Beziehung zum Krisenmanagement im Tourismus wurde wenig Aufmerksamkeit geschenkt (Ghaderi et al., 2014, S. 628). So sieht Paraskevas Risiko- und Krisenmanagement nicht als zwei getrennte Funktionen, sondern vielmehr als zwei sich gegenseitig ergänzende Lernphasen ein und derselben Funktion, die darauf abzielen, die Fähigkeit der Organisation zu entwickeln, mit Widrigkeiten und Störungen, ohne oder mit begrenzten Folgen umzugehen und sich schnell von jeder Krisensituation zu erholen (Paraskevas & Quek, 2019, S. 425–426). An dieser Stelle lässt sich auch der spätere Anknüpfungspunkt zu Resilienzmodellen erkennen, da die eben beschriebene Fähigkeit oft auch als Resilienz bezeichnet wird. So sieht Paraskevas (2013) das organisationale Lernen noch als Bindeglied zwischen den *Typologien* von Krisen und den dazu passenden *Krisenmanagement-Strategien*, die er in ein Rahmenwerk integriert (Paraskevas et al., 2013, S. 138).

Scarpino und Gretzel arbeiten insbesondere die Rolle von *Destinationen* und ihren DMO als wichtige Akteure bei der Bewältigung von Krisen hervor, weil diese über detaillierte Kenntnisse der lokalen Tourismusinfrastruktur und -ressourcen verfügen (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 272). An Ritchies Rahmenwerk bemängeln sie, dass dieser kurz mehrere Hauptkategorien wie Krisenkommunikation und Ressourcenmanagement berührt, aber kaum Hinweise

auf die Akteure und Stakeholder gibt, die an diesen Dimensionen beteiligt sein sollten. Diese würden von einem detaillierteren Rahmenwerk, das ihre tatsächlichen Rollen und Verantwortlichkeiten in akuten Krisensituationen widerspiegelt, sehr profitieren. Zusammenfassend sehen sie Ritchies Rahmenwerk als Plattform, auf der das organisationale Lernen und Resilienz in touristischem Krisenmanagement integriert werden können. Sie greifen diese Kritik auf, indem sie die Aufgaben und Phasen von Krisen in die Dimensionen und Komponenten des organisationalen Lernens und der Resilienz in ihrem Konstrukt integrieren, um Krisenmanagementprozesse zu unterstützen und zu erleichtern.

2.4.5 Resilienz-Anpassungszyklus und Lebenszyklus der Destination

Ursprünglich stammt Resilienz von *resilire* und *resilio* ab, was im Lateinischen „zurückspringen" oder „zurückspringen" bedeutet. Mitte des 15. Jahrhunderts gelangte der Begriff ins Mittelfranzösische (*r'esiler*), wo er „zurückziehen" oder „rückgängig machen" bedeutete, und schließlich als Verb resile ins Englische, was „zu einer früheren Position zurückkehren" bedeutet. Im Laufe der Zeit wurde Resilienz in einer Reihe von Disziplinen untersucht, darunter in der Psychologie und in jüngerer Zeit in der Ökologie als die Fähigkeit eines Ökosystems, auf eine Störung oder Beeinträchtigung zu reagieren, indem es dem Schaden widersteht und sich schnell erholt (Sutcliffe et al., 2017, S. 740).

Das sich also seit den 1970er-Jahren in der wissenschaftlichen Literatur etablierte Konzept der Resilienz findet somit auch in der Tourismusforschung zunehmend an Bedeutung (Cheer & Lew, 2018, S. 3–12). Seine breite Anwendung hat jedoch zu Fragen hinsichtlich seiner Definition, Bedeutung und der „Unschärfe" des Konzepts geführt und so mahnen einige Forscher zur Vorsicht bei der raschen und vereinfachenden Übertragung eines Konzepts ökologischer Systeme auf andere Bereiche (Cheer & Lew, 2021, S. 284). Die Forschung zu Krisenmanagement und Resilienz hat versucht zu erklären, wie Individuen und Organisationen auf Widrigkeiten reagieren und diese antizipieren, aber – überraschenderweise – gab es wenig Integration zwischen diesen beiden Literaturen (Sutcliffe et al., 2017, S. 733). In Bezug auf die Tourismusforschung argumentiert Hajibaba, dass ein effektives Krisen- und Katastrophenmanagement die Entwicklung von Resilienz erfordert und definiert werden kann als die „Fähigkeit einer Organisation, in Krisenzeiten zu überleben – möglicherweise sogar zu gedeihen" (Hajibaba et al., 2015, S. 47). Butler sieht für touristische Destinationen dabei die

Resilienz als Fähigkeit, mit der touristischen Entwicklung und auch mit Katastrophen und Konflikten umzugehen, die den Tourismus sehr plötzlich zum Erliegen bringen oder drastisch reduzieren können (Butler, 2017, S. 6).

Die *Resilienz der touristischen Destination* ergibt sich aus den zahlreichen Merkmalen des touristischen Angebots, der Nachfrage, verschiedenen Ebenen und Dimensionen (vgl. Abschnitt 2.2.1). In früheren Arbeiten wurde die Dimension der Resilienz im Tourismus zwar anerkannt, aber nie umfassend behandelt oder definiert. Tyrrell und Johnston (2008) definieren Resilienz im Tourismus als „die Fähigkeit sozialer, wirtschaftlicher oder ökologischer Systeme, sich von tourismusbedingtem Stress zu erholen" – also eher die Resilienz gegenüber dem Tourismus als die Resilienz des Tourismussystems selbst, auch wenn beide miteinander verbunden sind (Tyrrell & Johnston, 2008, S. 16). Cochrane integrierte Butlers Lebenszyklus für Tourismusdestinationen und den „*Triple Bottom Line*"-Diskurs der Nachhaltigkeit, indem er Marktkräfte, den Zusammenhalt der Stakeholder und die Führung als Eckpfeiler der Resilienz im Tourismus identifizierte (Cochrane, 2010, S. 182). Die Bedeutung von Resilienz wurde in Bezug auf Tourismusdestinationen und ihre Fähigkeit, internen und externen Krisen zu widerstehen, diskutiert (Farr-Wharton et al., 2012, S. 191–203); besonders Hall forderte eine fundierte Bewertung der Resilienz von Destinationen in einem spezifischen Analyserahmen (Hall et al., 2017, S. 104–131). Ein großer Teil der Literatur konzentrierte sich weiter auf ökologische Aspekte (Biggs et al., 2012, S. 645–665; Goodwin & Font, 2012, S. 3–34). Der Beitrag von Farr-Wharton et al. ist ein seltener Fall, in dem ein marketingorientierter Ansatz zur Schaffung von Resilienz befürwortet wird (Farr-Wharton et al., 2012, S. 191–203; Hajibaba et al., 2015, S. 47). Andere Arbeiten befassen sich mit der Erholung nach Katastrophen (Ghaderi et al., 2014, S. 627–648). Unter ihnen sind Biggs und Lew stark von ökologischen und sozioökologischen Resilienz-Theorien beeinflusst. Während eine Reihe von Studien im Bereich Tourismus die dynamische Natur komplexer sozioökologischer Anpassungssysteme, zu denen der Tourismus gehört, berücksichtigt, tut dies die Mehrheit der Arbeiten, die Tourismus und Resilienz miteinander verbinden, nicht und verwendet stattdessen Gleichgewichtsmodelle aus der Forschung zu Katastrophenmanagement (Bhati et al., 2016, S. 148–164; Biggs et al., 2012, S. 645–665; Cheer & Lew, 2021). Sie beziehen sich auf eine tatsächliche oder potenzielle Reaktion auf Veränderungen wie eine Naturkatastrophe oder ein Krisenereignis (Hall, 2010, S. 401–417).

Aktuellere Arbeiten vertreten Resilienz der Destination auf Systemebene als übergreifende strategische Ausrichtung. Die Integration der Resilienz in die Struktur der Destination selbst soll die Langlebigkeit des Systems sichern (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 268). Die Resilienz der touristischen Destination

hängt also von der Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen in der Destination ab. Die Zusammenhang zwischen Resilienz und Tourismusdestinationen ist daher ein wichtiges Thema der Tourismusforschung, da die Störungen vielfältig sind und nicht ausschließlich mit Ökologie, Klima und natürlicher Umwelt zusammenhängen (Fabry & Zeghni, 2019, S. 96–108). Dabei wird der Begriff der Resilienz im Allgemeinen verwendet, um „Organisationen, Systeme oder Einzelpersonen im Tourismus zu beschreiben, die in der Lage sind, auf Zwänge oder Störungen mit minimalen Auswirkungen auf die Stabilität und das Funktionieren zu reagieren und sich davon zu erholen" (Paraskevas et al., 2013, S. 134). Auf organisatorischer Ebene wird der Begriff Resilienz verwendet, um die Fähigkeit einer der Destination oder deren Akteuren als „Organisation" zu beschreiben, einen „diskreten Umweltschock zu absorbieren und die vorherige Ordnung wiederherzustellen" (Sutcliffe et al., 2017, S. 741). Hier liegt auch der Schnittpunkt zwischen der Tourismusforschung zu KMU in Destinationen und der Literatur zur Resilienz von KMU in der Entrepreneurship-Forschung (Alves et al., 2020, S. 1–29; Doern et al., 2019, S. 400–412; Duarte Alonso et al., 2020, S. 102654; Korber & McNaughton, 2018, S. 1129–1154). Fabry und Zeghni sehen die touristische Destination als „die" signifikante Ebene, um Resilienz im Tourismus zu beobachten und den besten Weg zu finden, um ein resilienzbasiertes Krisenmanagement zu entwickeln, das sich auf konkrete Ressourcen der Destination und organisationaler Wissensbildung stützt (Fabry & Zeghni, 2019, S. 96–98).

Die Resilienz-Theorie postuliert, dass der Wandel grundlegend und die einzige verlässliche Konstante ist (Butler, 2017, S. 6; Cheer & Lew, 2018, S. 3–12; Hall et al., 2017, S. 32–58). Da sich alle Dinge mit der Zeit verändern, müssen sich Systeme – von einer einzelnen Einheit bis hin zum gesamten Planeten – an ihren sich verändernden Kontext anpassen oder auf irgendeine Weise untergehen. Der *Resilienz-Anpassungszyklus* (auch adaptiver Zyklus) schlägt vier allgemeine Phasen eines Veränderungsereignisses vor: Phase 1: (Re-)Organisation (Innovation und Kreativität), Phase 2: Wachstum (Nutzung von Chancen, die sich aus Phase 1 ergeben), Phase 3: Konsolidierung (Etablierung fester Institutionen und Regeln für Phase 2), Phase 4: Zusammenbruch (Versagen der festen Institutionen in Phase 3 bei der Anpassung an Kontextveränderungen), was zu einer Rückkehr zur Re-Organisation (Phase 1) oder alternativ zur vollständigen Auflösung des Systems führt (Lew et al., 2020, S. 456). Externer Veränderungsdruck bietet demnach Möglichkeiten für individuelles und soziales Lernen. Dies wird sowohl im Modell der Bistabilität als auch im Modell des adaptiven Zyklus gezeigt, da Systeme Veränderungen aufnehmen, daraus lernen, sich an sie anpassen oder sich anderweitig um sie herum neu organisieren (Cheer & Lew, 2021, S. 38–47).

Darauf aufbauend kombiniert Lew das *Lebenszyklusmodell* von Butler mit dem *adaptiven Zyklus-Modell* der Resilienz-Theorie (Cheer & Lew, 2018, S. 8, 2021, S. 42). Eine seiner Annahmen ist dabei, dass Systeme nicht alle dieser vier Phasen durchlaufen müssen. Die Phase des Zusammenbruchs könnte theoretisch vermieden werden, wenn das System eine Kultur der ständigen Innovation pflegt, um sich an den sich verändernden Kontext anzupassen (d. h., nur in den Phasen 1, 2 und 3 verbleibt). Ebenso kann ein System in einer Kollaps-Sequenz „feststecken", wenn es nicht in der Lage ist, seine Chancen und Ressourcen effektiv zu nutzen (d. h., wenn es hauptsächlich in den Phasen 1 und 4 verbleibt). Darüber hinaus kann die Intensität der einzelnen Phasen sehr unterschiedlich sein. Ein Zusammenbruch (Phase 4) kann beispielsweise geringfügig sein und leicht überwunden werden oder eine Pandemie sein; er kann ein häufiges Ereignis oder ein seltenes, einmaliges Ereignis sein (Cheer & Lew, 2021, S. 4). Dabei integriert Lew das Lebenszyklus-Modell Butlers, um zu beschreiben, wie eine Destination von einem frühen und einfacheren Zustand (Regime 2) zu einem komplexeren und reiferen Zustand (Regime 1) übergeht. Dies geschieht über die Phasen der Erkundung (Entdeckung durch unabhängige Touristen), der anfänglichen lokalen Beteiligung an der Entwicklung, der externen Investitionen und der industriellen Konsolidierung.

Die Entwicklungs- und Investitionsphasen des Lebenszyklus Modells entsprechen dabei der Wachstums- und Nutzungsphase (r) des adaptiven Zyklusmodells der Resilienz Theorie, während die Phase der industriellen Konsolidierung mit der Erhaltungsphase (K) des adaptiven Zyklus vergleichbar ist. In der letzten Phase der Entwicklung werden die touristischen Ressourcen in Pfadabhängigkeiten eingebunden, wodurch ihre Flexibilität abnimmt, und in Bezug auf die Reslienz „verlangsamt sich das Nettowachstum, und das System wird zunehmend vernetzter, weniger flexibel und anfälliger für externe Störungen" (Cheer & Lew, 2021, S. 42). Butlers Lebenszyklus-Modell konzentriert sich in erster Linie auf die Zustandsbedingungen des komplexen Systems Regime 1. Wie das Modell des Anpassungszyklus sieht es die zunehmende Anfälligkeit der Erhaltungsphase vor, beschreibt aber die zyklischen Phasen des Anpassungszyklus nicht im Detail. Es impliziert, dass ein Zusammenbruch in irgendeiner Form möglich ist, deutet aber an, dass es sich dabei entweder um ein großes Ereignis oder nur um eine leichte Erschütterung auf dem Weg des Wachstums handeln kann (Cheer & Lew, 2021, S. 7–10).

Das adaptive Zyklus-Modell (vgl. Abbildung 2.2) hingegen kann einen kompletten Zusammenbruch nach der Konsolidierungsphase oder eine direkte Rückkehr in die Reorganisationsphase beschreiben, die eine strategische Planung oder ein Rebranding der Destination beinhaltet. Das System kann auch

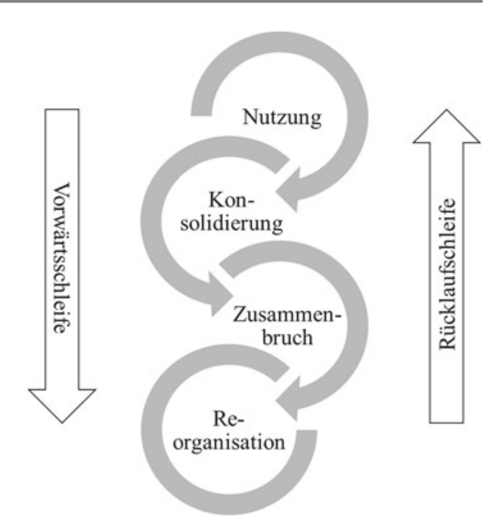
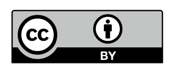


Abbildung 2.2 Das Adaptive Zyklus-Modell. (Quelle: Eigene Darstellung nach Cheer und Lew (2021))

direkt in die Nutzungs- und Wachstumsphase übergehen, die auf einem erfolgreichen Rebranding oder der Erschließung neuer Ressourcen (Attraktionen wie Schlösser oder Museen) oder Märkte (lokale Gäste statt internationale Gäste) basiert (Cheer & Lew, 2021, S. 45). Lew (2020) kommt dabei zudem Ergebnis, das sich eine sich schnell verändernde Systemvariable der touristischen Destination in einem permanenten Zustand der Innovation und Evolution befinden muss, um erfolgreich touristische Nachfrage zu erhalten und zu generieren (Lew et al., 2020, S. 458–459). Diese neuere Entwicklung der Konzeptualisierung von Resilienz in der Tourismusforschung hin zu einem evolutionären Ansatz, wurde bereits von Gretzel und Scarpino beobachtet (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 269).

Moderne – bislang überwiegend theoretische – Ansätze des touristischen Krisenmanagements im Kontext von organisationalem Lernen und Resilienz plädieren dafür, das „System" touristische Destination in einem Zustand ständiger Innovation und Weiterentwicklung zu halten, um erfolgreich touristische Nachfrage zu erhalten und zu generieren. Eine Innovationsstrategie zur Krisenbewältigung ist zukunftsorientiert, da sie Lösungen zur Nutzung von Chancen, die sich aus einer Krise ergeben, bieten kann und Unternehmen somit die Krise besser bewältigen können (Clauss et al., 2021, S. 309). Eine solche vorübergehende oder dauerhafte Innovation für das System der Destination sieht die vorliegende Arbeit, ähnlich den Ansätzen von Souto (2015), in der Möglichkeit der Geschäftsmodellinnovation der einzelnen touristischen KMU als Akteure der

jeweiligen touristischen Destination (Souto, 2015, S. 142–155). Dazu zählt insbesondere die Anpassung als proaktive Maßnahme des Krisenmanagements, die von den Destinationen vor (Risikomanagement), während (Reaktion) und nach (Erholung) einer Krise ergriffen werden kann (ähnlich Kozak & Kozak, 2019, S. 273).



3 Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung im Kontext von Krisen im Tourismus

Kapitel 3 beleuchtet Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovation sowie Krisen als Auslöser von ebendieser Innovation, als Forschungsobjekt dieser Arbeit. In diesem Kontext wird auch Digitalisierung, insbesondere touristischer Geschäftsmodelle, näher problematisiert. Die Übersicht der relevanten Konzepte konzentriert sich dabei, entsprechend dem Fokus vorliegender Arbeit, auf die Literatur zum Unternehmertum, strategischem Management und der Tourismuswissenschaft. Zu weiteren Forschungsgebieten wie beispielsweise dem Innovationsmanagement oder Organisationswissenschaft findet an gegebenen Stellen eine Abgrenzung statt.

3.1 Konzept des Geschäftsmodells

Das Konzept des Geschäftsmodells ist keineswegs unumstritten. Porter geht sogar so weit zu behaupten, dass das Geschäftsmodellkonzept „eine Einladung zu fehlerhaftem Denken und Selbsttäuschung ist“ (Porter, 2001, S. 73). Selbst der im Rahmen von Geschäftsmodellen häufig zitierte Teece (2010) argumentiert, dass „das Konzept des Geschäftsmodells keine etablierte theoretische Grundlage in den Wirtschaftswissenschaften oder in der Betriebswirtschaftslehre habe“ (Teece, 2010, S. 174), und Arend äußerte sich dahingehend, dass „man argumentieren könnte, die Idee des Geschäftsmodells wäre eine weitere unbedarfte, neu etikettierte Neuinterpretation der Gewinngleichung auf der Suche nach einer Unterscheidung als neue Analyseebene“, und dass zudem die Verwendung des Begriffs „als Beschreibung der Funktionsweise eines traditionellen Unternehmens stark redundant und wenig theoretisch fundiert sei“ (Arend, 2013, S. 390). Etwas gemäßigter, doch ebenso kritisch sehen es aktuell Bigelow und Barney

Y. C. Zimmermann, *Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42362-9_3

(2021). Zumindest räumen sie ein, dass das Konstrukt des Geschäftsmodells „einen gewissen praktischen Nutzen für Manager und Unternehmer haben kann“ (Bigelow & Barney, 2021, S. 10). Bezüglich eines weiteren Streitpunktes, ob das Konzept des Geschäftsmodells die Strategieliteratur bereichert, bleiben sie jedoch pessimistisch und billigen dem Geschäftsmodellkonzept nur begrenzte Möglichkeiten zu, theoretische Beiträge zu liefern.

In dieser Arbeit wird – im Gegensatz zu Vorangegangenem – die Ansicht vertreten, dass das Konstrukt des Geschäftsmodells das Potenzial hat, nicht nur die Literatur um theoretische Erkenntnisse, sondern besonders um praktische Instrumente zu bereichern. Wenig überraschend wird diese Ansicht von den zahlreichen Forschern, die auf diesem Gebiet publiziert haben, als Konsens über die Bedeutung von Geschäftsmodellen für die Managementpraxis, Theorie und Politik geteilt (Amit & Zott, 2015, S. 331; Chesbrough, 2010, S. 355–356; Demil et al., 2015, S. 2; Goyal et al., 2017, S. 102; Spieth et al., 2014, S. 238; Wirtz et al., 2016, S. 36; Zott et al., 2011, S. 1036). So stellen Lanzolla und Markides fest, dass „sich in den letzten 15 Jahren viel Literatur zum Konzept des Geschäftsmodells entwickelt hat […] und Methoden geschaffen wurden, die Unternehmen zur Entwicklung neuer innovativer Geschäftsmodelle verhelfen können“, und „hat das Potenzial, die Strategieliteratur um praktische Instrumente und theoretische Erkenntnisse zu bereichern“ (Lanzolla & Markides, 2021, S. 540–541).

Dafür sprechen sowohl die gewonnene Bedeutung der Geschäftsmodelle als strategische Priorität für Manager zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit (Chesbrough, 2007, S. 13, Figure 1) als auch berühmte, wenn auch anekdotische Beispiele für außerordentlich profitable Geschäftsmodelle wie Google, Netflix oder Xerox (Chesbrough, 2002, S. 529; Rachinger et al., 2019, S. 1153; Zhang et al., 2021, S. 6). Außerdem wirken völlig neue Kräfte wie Digitalisierung, Globalisierung, Klimaerwärmung, aber möglicherweise auch die COVID-19-Pandemie derart disruptiv auf die Marktteilnehmer, so dass insbesondere Unternehmen dazu gezwungen werden, die Art und Weise zu überdenken, wie sie ihre Ziele wie Rentabilität, Wachstum, aber eben auch ökologische oder soziale Auswirkungen erreichen. Das könnte durch ein Verständnis um und über die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erreicht werden (Massa & Tucci, 2014, S. 438; Osiyevskyy & Dewald, 2015, S. 2, 2018, S. 555; Sarkar & Osiyevskyy, 2018, S. 47–48).

Ein weiteres Argument für das Geschäftsmodellkonzept könnte die neue Dimension der „Innovation“ darstellen (vgl. Abschnitt 3.2). Sie ergänzt traditionelle Dimensionen wie Produkt-, Prozess- und Organisationsinnovation und erweitert damit die Forschung zu innovationsbezogenen Phänomenen (Casadesus-Masanell & Tarzijan, 2012, S. 1; Eckardt & Okruch, 2021, S. 332–335; Massa

et al., 2017, S. 74; Massa & Tucci, 2014, S. 424–425). Die zusätzliche Denkweise darüber, was innoviert werden kann, und dass darüber Wert (*value*) aber auch Nachhaltigkeit Eingang in das Konzept finden, hat das Interesse von Praktikern und Wissenschaftlern geweckt (Massa et al., 2017, S. 96). Die Forschung zu Geschäftsmodellen entwickelt sich, ungeachtet der Kritik, zu einer eigenen Disziplin innerhalb des spezialisierten Bereichs der Managementforschung und ist somit weit mehr als nur ein Teilgebiet der Strategieforschung oder ein spezifischer Gegenstand der Innovationsforschung (DaSilva & Trkman, 2014, S. 382; Gassmann et al., 2016, S. 47–66).

3.1.1 Geschäftsmodell im strategischen Management und Unternehmertum

Das Konzept des Geschäftsmodells (*business model*) und, in jüngerer Zeit, die Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen (*business model innovation*) hat in der Managementliteratur und unter Praktikern zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen (Foss & Saebi, 2017, S. 203; Spieth et al., 2014, S. 237–239; Zhang et al., 2021, S. 803). Historisch gewann BMI in den 1990er Jahren während des Dotcom-Booms an Popularität (DaSilva & Trkman, 2014, S. 380). Eine rege und vielfältige Forschungstätigkeit wurde dabei in jüngerer Zeit entfaltet (Casadesus-Masanell & Tarzijan, 2012; Chesbrough, 2002; Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018; George & Bock, 2011; Johnson, 2018; Lanzolla & Markides, 2021; Morgan et al., 2020; Morris et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010; Ritter & Pedersen, 2020; Seetharaman, 2020; Zott et al., 2011) und wird in der Literatur schon seit mehr als zwei Jahrzehnten diskutiert (Sinkovics et al., 2021, S. 7266; Wirtz et al., 2016, S. 36), was bereits zu einer beträchtlichen Anzahl an Literaturübersichten geführt hat (Budler et al., 2021, S. 480–495; Ferasso et al., 2020, S. 3006–3024; George & Bock, 2011, S. 83–111; Goyal et al., 2017, S. 99–118; Lüdeke-Freund et al., 2018, S. 145–162; Massa et al., 2017, S. 73–104; Reinhold, Zach, et al., 2019, S. 1120–1134; Sahebalzamani & Bertella, 2018, S. 3226–3241; Wirtz et al., 2016, S. 36–54). Besonders gut ausgearbeitete Übersichten zu aktuellen Forschungsrichtungen und Entwicklungen finden sich u. a. bei Gassmann, Wirtz, Andreini et. al und Filser (Andreini & Bettinelli, 2017, S. 25–49; Filser et al., 2021, S. 4, Figure 1; Gassmann et al., 2016; Wirtz et al., 2016, S. 6, Figure 1).

Da diese Geschäftsmodellforschung auf Kernkonzepte wie den „Wettbewerbsvorteil“ und die „ressourcenbasierte […] Sichtweise“ zurückgreift, lässt sich

annehmen, dass sie ursprünglich auf dem Wissensfundus des strategischen Managements und unter anderem den in den 1980er- und 1990er-Jahren verfassten Arbeiten von Porter (*value chain, five forces*), oder Barney (*resource based view of the firm*) aufbaut (Barney, 1991, S. 97–98; Porter, 1979, S. 137–145). Im Zentrum waren die Dimensionen der Wertschöpfung und der Wertaneignung eines Geschäftsmodells, zu deren Logik jede Denkschule ihren eigenen Beitrag leistete (Gassmann et al., 2016, S. 7–42). Bei einer Darstellung der Geschäftsmodellforschung ist es insofern notwendig, sich nach einer disziplinären Abgrenzung auch mit der Definition des Geschäftsmodells und der Definition von Innovation zu beschäftigen, da die Literatur zur Geschäftsmodellinnovation sich nicht nur in Bezug auf das Konzept der „Innovation", sondern auch des „Geschäftsmodells" weiterentwickelt hat und zudem nach theoretischer und disziplinärer Perspektive variiert. Nur so lässt sich die heterogene Literatur zum Geschäftsmodell einordnen und verstehen (Andreini & Bettinelli, 2017, S. 4–7).

Die meisten Beiträge konzentrieren sich darauf, was eine Geschäftsmodellinnovation in Bezug auf ihren Inhalt ist, der typischerweise als eine neue Konfiguration des Mehrwertversprechens eines Unternehmens, der Wertschöpfungsaktivitäten und/oder der Organisation der Wertschöpfungskette konzeptualisiert wird (Bouwman et al., 2019, S. 2; Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 14–16; Teece, 2010, S. 173). So wird der Begriff der BMI zunehmend in der Wissenschaft verwendet, um komplexe Fragen auf Unternehmensebene zu formulieren und zu analysieren, die eine strategische und systemische Dimension haben (Foss & Saebi, 2017, S. 216–217). Die sich daraus ergebenden potenziellen Geschäftsmodelle liefern die notwendigen Informationen über die Umsetzung der konzeptionellen und technologischen Implikationen von Phänomenen, die als Grundlage für die weitere Forschung in diesen Bereichen benötigt werden (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018, S. 410).

Dennoch fehlt es in der Forschungsliteratur an einer einheitlichen Definition oder Rahmenwerken, wodurch die bereits eingangs erwähnte grundlegende Frage nach dem theoretischen Aspekt des Geschäftsmodells aufgeworfen wird (Budler et al., 2021, S. 480; Goyal et al., 2017, S. 114–115; Teece, 2010, S. 175; Wirtz et al., 2016, S. 35). In einem Großteil der Studien wird das Geschäftsmodell als integrativer Rahmen betrachtet, der Beiträge aus verschiedenen Theorien des strategischen Managements zur Wertschöpfung und Wertbereitstellung enthält (Goyal et al., 2017, S. 115; Morris et al., 2005, S. 729–731; Zott et al., 2010, S. 6). Zu den am häufigsten zitierten Definitionen zählen die von Teece (2010), dass Geschäftsmodelle das Mehrwertangebot einer Organisation, die Wertschöpfung, Wertbereitstellung sowie die Logik der Werterfassung umreißen (Belussi et al.,

2019, S. 101048; Budler et al., 2021, S. 480–481; Sinkovics et al., 2021, S. 1–3; Teece, 2010, S. 173), und die darauf basierende Geschäftsmodell-Leinwand (*Business Model Canvas*) von Osterwald und Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 14–19).

Des Weiteren finden sich Beschreibungen des Geschäftsmodells (vgl. Tabelle 3.1) als heuristische Logik, Strukturvorlage, Architektur des Unternehmens und konzeptionelles Werkzeug (Amit & Zott, 2001, S. 511; Chesbrough, 2002, S. 532; Geissdoerfer et al., 2016, S. 1218; George & Bock, 2011, S. 99; Johnson, 2018, S. 28; Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 14; Saebi et al., 2017, S. 567–568; Teece, 2010), als Narrativ (Doganova & Eyquem-Renault, 2009, S. 1559; Magretta, 2002, S. 87) oder kognitive Konfiguration (Baden-Fuller & Mangematin, 2013, S. 419; Massa et al., 2017, S. 73), als Rahmenwerk (Afuah, 2004, S. 2; Johnson, 2018, S. 28; Richardson, 2008, S. 138), als System von Aktivitäten und Strategie (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, S. 195; Lanzolla & Markides, 2021, S. 542; Reinhold, Zach, et al., 2019, S. 1120; Zott et al., 2010, S. 216), als komponentenbasiertes Modell (Clauss, 2017, S. 387; Clauss, Breier, et al., 2021, S. 3; Demil & Lecocq, 2010, S. 242; McGrath, 2010, S. 249; Morris et al., 2005, S. 727; Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 14; Yunus et al., 2010) und neuerdings auch als Prozess (Wirtz et al., 2016, S. 41). Unerwartet häufig wird das Geschäftsmodell jedoch auch ohne eine ausdrückliche Definition des Konzepts untersucht (Zott et al., 2010, S. 5).

Die bei weitem ausführlichste dogmatische Darstellung und Abgrenzung – deren Wiedergabe an dieser Stelle den Rahmen der Arbeit überschreiten würde – findet sich im Buch von Gassmann (Gassmann et al., 2016). Seine Darstellung erfolgt einerseits nach Denkschulen in kognitiv, prozessorientiert, strategisch und andere (u. a. Wharton, St. Gallen, LBS) und andererseits mit über fünfzig möglichen theoretischen Anknüpfungspunkten des Geschäftsmodellkonzepts zur Agency-Theorie (*agency theory*), verhaltens-wissenschaftlichen Entscheidungstheorie (*behavioural decision theory*), Theorie der unternehmerischen Entscheidungsfindung (*managerial cognition theory*), aber auch des Konzepts der Geschäftsmodellinnovation unter anderem zur kognitiven Dissonanz, Prospect-Theorie (*prospect theory*) und zum Produktlebenszyklusmodell (*product lifecycle model*). Zusammenfassend gliedert er die Forschungsansätze in acht übergreifende Kategorien: (1) organisatorisch, (2) kognitiv (Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Dewald & Bowen, 2010; Martins et al., 2015), (3) rationale/strategische Wahl (Chesbrough, 2002; Osiyevskyy & Dewald, 2015), (4) ressourcenbasiert (Kellermanns et al., 2016), (5) wissens-/lernbasiert (Andries & Debackere, 2013; Sosna et al., 2010), (6) evolutionär, (7) verhaltensorientiert und (8) sozialkonstruktivistisch (Gassmann et al., 2016; Osiyevskyy & Dewald, 2018).

Somit entwickelt sich die Forschung jüngst weg von klassischen Strömungen wie der ressourcenbasierten oder der wissensbasierten Sichtweise hin zu organisatorischer Dimension (George & Bock, 2011; Morris et al., 2005; Zott & Amit, 2007).

Zu der Differenzierung der ressourcenbasierten Sichtweise als wichtige Perspektive in den Organisationswissenschaften, deren Nutzung im Bereich des Unternehmertums und ihrer Entstehung im strategischen Management sei an dieser Stelle auf den Aufsatz Kellermanns verwiesen (Kellermanns et al., 2016, S. 26–48). Das Spannungsverhältnis zwischen Strategie, dynamischen Fähigkeiten und der Verortung des Geschäftsmodells über verschiedene zeitliche Perspektiven erörtern eindrücklich DaSilva und Trkman (DaSilva & Trkman, 2014, S. 383). Als besonders interessante Richtung für weitere Forschung im organisationalen Kontext nennt Gassmann (2016) unter anderem die Transaktionskosten- oder Stakeholder-Theorie. Er spezifiziert aber auch, dass *Krisen als Auslöser von BMI* und deren Kontext im Allgemeinen weitere Forschungsbereiche darstellen, die es zu füllen gilt (Amit & Zott, 2015, S. 347; Gassmann et al., 2016, S. 21 & 86; Leatherbee & Katila, 2016, S. 3; Osiyevskyy & Dewald, 2015, S. 1–2).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Wertschöpfung (*value*) als der Hauptzweck eines Geschäftsmodells überwiegend anerkannt ist und dass diese Wertkomponente lediglich aus verschiedenen theoretischen Perspektiven wie der des Marketings (Kundenwert), der Ökonomie (Gewinne und Margen), der Strategie (Wettbewerbsfähigkeit), der Organisation (organisatorische Effizienz), des Unternehmertums (Innovation) und letztendlich auch einer institutionellen Perspektive (Effizienz der Marktstruktur) untersucht wurde (Andreini et al., 2021, S. 4; Andreini & Bettinelli, 2017, S. 137–150; Shakeel et al., 2020, S. 121202–121203; Wirtz et al., 2016, S. 41). Einen Überblick ausgewählter Definitionen von Geschäftsmodellen bietet nachfolgend Tabelle 3.1. Dabei erfolgt in der letzten Spalte die bereits beschriebene Einordnung der Modelle in Architektur, kognitive Konfiguration, Rahmenwerk und Komponenten. Insgesamt wird ersichtlich, dass die Konzeptualisierung eines jeweiligen Modells stark von der fachlichen Linse des Autors, dem betrachteten Wertschöpfungsaspekt sowie spezifischen Nutzen abhängt. So eignen sich beispielsweise die Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur für die Neuentwicklung eines Geschäftsmodells. Die Übertragung vorhandener Geschäftsmodelle auf andere Unternehmen erleichtert hingegen das Verständnis des Geschäftsmodells als Architektur. Innovation innerhalb eines Geschäftsmodells lässt sich hingegen am besten über ein komponentenbasiertes Konzept analysieren. Mithin wurde eine solche modulare Konzeptualisierung für die vorliegende Studie gewählt (vgl. Kapitel 4).

Tabelle 3.1 Übersicht ausgewählter Geschäftsmodell-Definitionen (chronologisch)

Quelle	Definition des Geschäftsmodells	als
Timmers (1998)	„Ein BM ist eine Architektur für die Produkt-, Dienstleistungs- und Informationsflüsse, einschließlich einer Beschreibung der verschiedenen Geschäftsakteure und ihrer Rollen; ist eine Beschreibung des potenziellen Nutzens für die verschiedenen Geschäftsakteure; ist eine Beschreibung der Einnahmequellen" (Timmers, 1998, S. 4).	Architektur
Amit & Zott (2001)	Das BM stellt „den Inhalt, die Struktur und die Steuerung von Transaktionen dar, die so konzipiert sind, dass sie durch die Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten Werte schaffen" (Amit & Zott, 2001, S. 511).	Strukturvorlage
Chesborough (2002)	Ein BM ist „die heuristische Logik, die das technische Potenzial mit der Realisierung des wirtschaftlichen Wertes verbindet." (S. 529). „Das BM bietet einen kohärenten Rahmen, der technologische Merkmale und Potenziale als Inputs nimmt und sie über Kunden und Märkte in wirtschaftliche Outputs umwandelt" (Chesbrough, 2002, S. 532).	Heuristische Logik
Magretta (2002)	Geschäftsmodelle sind „Geschichten, die erklären, wie Unternehmen funktionieren", „die wirtschaftliche Logik, die erklärt, wie wir den Kunden zu angemessenen Kosten einen Mehrwert bieten können", „es ist nicht dasselbe wie eine Strategie" (Magretta, 2002, S. 87).	Geschichte
Afuah (2004)	„Ein BM ist ein Rahmen, um Geld zu verdienen. Es ist die Gesamtheit der Aktivitäten, die ein Unternehmen durchführt, wie es sie durchführt und wann es sie durchführt, um seinen Kunden den von ihnen gewünschten Nutzen zu bieten und einen Gewinn zu erzielen" (Afuah, 2004, S. 2).	Rahmenwerk

(Fortsetzung)

Tabelle 3.1 (Fortsetzung)

Quelle	Definition des Geschäftsmodells	als
Morris (2005)	Ein BM ist eine „prägnante Darstellung der Art und Weise, wie eine Reihe miteinander verbundener Entscheidungsvariablen in den Bereichen Unternehmensstrategie, Architektur und Ökonomie angegangen werden, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in bestimmten Märkten zu schaffen" (Morris et al., 2005, S. 727).	Komponenten
Richardson (2008)	Ein BM ist „ein konzeptioneller Rahmen, der dazu beiträgt, die Unternehmensstrategie oder die Theorie über die Art und Weise, wie man konkurriert, mit den Aktivitäten oder der Umsetzung der Strategie zu verbinden. Der Geschäftsmodellrahmen kann dabei helfen, strategisch über die Einzelheiten der Geschäftstätigkeit des Unternehmens nachzudenken. Er hat drei Hauptkomponenten: Das Wertangebot, das System zur Schaffung und Lieferung von Werten und die Erfassung von Werten, die die Logik des strategischen Denkens spiegeln" (Richardson, 2008, S. 138).	Rahmenwerk
Doganova & Eyquem-Renault (2009)	„Das BM ist ein narratives und kalkulatorisches Instrument, das es Unternehmern ermöglicht, einen Markt zu erkunden, und das eine performative Rolle spielt, indem es zum Aufbau des techno-ökonomischen Netzwerks einer Innovation beiträgt" (Doganova & Eyquem-Renault, 2009, S. 1559).	Geschichte
Demil & Lecocq (2010)	„Das BM stellt die Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens, sein Organisationssystem, ein konsistentes Beziehungsgeflecht zwischen seinen Komponenten dar" (Demil & Lecocq, 2010, S. 242).	Komponenten

(Fortsetzung)

Tabelle 3.1 (Fortsetzung)

Quelle	Definition des Geschäftsmodells	als
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	„Das BM ist ein Spiegelbild der Strategie des Unternehmens.“ „Das BM ist nicht nur mit Innovation, neuen Ideen und Wertschöpfung verbunden, sondern auch mit den Strategien der Unternehmen. In dieser Hinsicht zeigen Geschäftsmodelle eine andere Strategie zur Lösung von Problemen und zur Schaffung von Werten“ (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, S. 195).	Strategie
McGrath (2010)	Das BM hat zwei Kernkomponenten: „Die erste ist die grundlegende ‚Geschäftseinheit‘, die der Baustein jeder Strategie ist, da sie sich auf das bezieht, wofür die Kunden zahlen. Die zweite Komponente sind Prozess- oder Betriebsvorteile, die zu Leistungsvorteilen führen, wenn ein geschickterer Einsatz von Ressourcen dazu führt, dass ein Unternehmen bei den Schlüsselvariablen, die seine Rentabilität beeinflussen, eine höhere Effizienz oder Effektivität erzielt. Man kann sich diese Prozessvorteile so vorstellen, dass sie in einer Reihe von ‚Schlüsselkennzahlen‘ erfasst werden, die es einem Unternehmen ermöglichen, eine überlegene Leistung zu erbringen“ (McGrath, 2010, S. 249).	Komponenten
Osterwalder & Pigneur (2010)	Das BM „stellt das Grundprinzip dar, wie eine Organisation Werte schafft, liefert und erfasst“ (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 14).	konzeptionelles Werkzeug, Architektur
Teece (2010)	Das BM „formuliert die Logik, die Daten und andere Faktoren, die ein Wertversprechen für den Kunden unterstützen, und eine tragfähige Struktur von Einnahmen und Kosten für das Unternehmen, das diesen Wert liefert“ (Teece, 2010, S. 179).	konzeptionelles Werkzeug, Architektur
Yunus et al. (2010)	Ein BM hat drei Komponenten: ein „Wertangebot, eine Wertkonstellation und eine positive Gewinngleichung“ (Yunus et al., 2010, S. 312).	Komponenten

(Fortsetzung)

Tabelle 3.1 (Fortsetzung)

Quelle	Definition des Geschäftsmodells	als
Zott et al. (2010)	Ein BM ist „ein System von voneinander abhängigen Aktivitäten, das über das fokale Unternehmen hinausgeht und dessen Grenzen überspannt" (Zott et al., 2010, S. 216).	System von Aktivitäten
George & Bock (2011)	Das BM hat drei Dimensionen: „Ressourcenstruktur, Transaktionsstruktur und Wertstruktur. Die Ressourcenstruktur bezieht sich auf die statische Architektur der Unternehmensorganisation. Die transaktive Struktur ist die organisatorische Konfiguration. Die Wertstruktur schließlich ist das System, das die Wertschöpfung und -erfassung des Unternehmens bestimmt" (George & Bock, 2011, S. 99).	konzeptionelles Werkzeug, Architektur
Baden-Fuller & Mangematin (2013)	Das BM „ist ein spezielles Konfigurationsbeispiel", es „kann als eine Reihe von kognitiven Konfigurationen betrachtet werden" (Baden-Fuller & Mangematin, 2013, S. 419).	kognitive Konfiguration
Geissdoerfer et al. (2016)	„Geschäftsmodell als vereinfachte Darstellungen der Elemente und der Interaktionen zwischen diesen Elementen, die eine Organisationseinheit wählt, um Werte zu schaffen, zu liefern, zu erfassen und auszutauschen" (Geissdoerfer et al., 2016, S. 1218).	konzeptionelles Werkzeug, Komponenten
Wirtz et al. (2016)	„Ein BM ist eine vereinfachte und aggregierte Darstellung der relevanten Aktivitäten eines Unternehmens." Es sollte immer in dem Bewusstsein betrachtet werden, „dass aufgrund interner oder externer Veränderungen im Laufe der Zeit die Notwendigkeit einer BMI bestehen kann" (Wirtz et al., 2016, S. 41).	Prozess
Massa et al. (2017)	Ein BM ist „eine Beschreibung einer Organisation und der Art und Weise, wie diese Organisation funktioniert, um ihre Ziele zu erreichen (z. B. Rentabilität, Wachstum, soziale Auswirkungen, usw.)" (Massa et al., 2017, S. 73).	kognitive Konfiguration, Merkmale

(Fortsetzung)

Tabelle 3.1 (Fortsetzung)

Quelle	Definition des Geschäftsmodells	als
Saebi et al. (2017)	Ein BM wird dargestellt durch das „Wertversprechen des Unternehmens und der Marktsegmente, die Struktur der Wertschöpfungskette, die für die Realisierung des Wertversprechens erforderlich ist, die Mechanismen der Wertschöpfung, die das Unternehmen einsetzt, und wie diese Elemente in einer Architektur miteinander verbunden sind“ (Saebi et al., 2017, S. 567–568).	Architektur
Johnson (2018)	Ein BM ist „die grundlegende Architektur, die allen erfolgreichen Unternehmen zugrunde liegt, besteht aus vier voneinander abhängigen Elementen, die mit vier Kästen dargestellt werden können: Kundenwertangebot, Gewinnformel, Schlüsselressourcen und Schlüsselprozesse“ (Johnson, 2018, S. 28).	Architektur, Rahmenwerk
Reinhold et al. (2019)	Ein BM beschreibt eine „kohärente Reihe von Aktivitäten, die einen Mehrwert für die Kunden schaffen und Mechanismen definieren, mit denen sich das Unternehmen auf der Grundlage dieser Aktivitäten rentabel halten kann“ (Reinhold, Zach, et al., 2019, S. 1120).	Aktivitäten (Tourismus)
Clauss et al. (2021)	Geschäftsmodelle werden als „Konfigurationen der drei miteinander verbundenen Schlüsselelemente Wertangebot, Wertschöpfung und Werterfassung“ konzeptualisiert. Diese Elemente werden als sich „gegenseitig verstärkende Systeme konfiguriert, die zusammen die Gestalt der Organisation definieren“ (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 3).	Komponenten
Lanzolla & Markides (2021)	Ein BM ist ein „Aktivitätssystem, das sich auf ein Kernunternehmen konzentriert und dessen interne/externe Grenzen überspannt, um eine Brücke zwischen Wertschöpfung und Werterfassung zu schlagen“ (Lanzolla & Markides, 2021, S. 542).	Aktivitäten, Strategie

3.1.2 Geschäftsmodell in der Tourismuswissenschaft

In den frühen Anfängen des Tourismus war die Wertschöpfung bei Gästen und Reisenden einfach. Reichte es doch, ihnen den Weg zu zeigen, ihnen zu helfen, sich zurechtzufinden, lokale Geschichten zur Unterhaltung zu erzählen, eine Unterkunft für die Nacht, Essen und Trinken zur Stärkung und zum Vergnügen zu bieten, alles im Austausch gegen Bargeld oder Tauschwaren (Reinhold, Zach, et al., 2019, S. 1120). Reinhold (2017) bezeichnet dieses „touristische Geschäftsmodell" grob als „ein kohärentes Bündel von Aktivitäten, das einen Mehrwert für die Kunden schafft und Mechanismen festlegt, mit denen sich das Unternehmen auf der Grundlage dieser Aktivitäten profitabel selbst tragen kann" (Reinhold et al., 2017, S. 467).

Mag diese vereinfachte Sichtweise auf den frühen Tourismus auch in einzelnen Bereichen heute immer noch zutreffen, entspricht es immer weniger der Realität, mit der die touristischen Akteure an Destinationen konfrontiert sind (vgl. Kapitel 2). So stehen Destinationen nicht nur im internationalen Wettbewerb (Matteucci et al., 2021, S. 3), sondern ihre Akteure sind auch viel stärker unternehmerisch und gewinnorientiert ausgerichtet (Peters & Buhalis, 2013, S. 92). Entlang der touristischen Dienstleistungskette werden touristische Dienstleistungen beispielsweise in Flusskreuzfahrtdestinationen innerhalb von Netzwerken mit Partnern und Wettbewerbern unterschiedlicher Spezialisierung koproduziert, die mehrere Konstellationen umfassen (vgl. Kapitel 2). Einer der Haupttreiber ist auch in dieser Branche das Aufkommen des kommerziellen Internets, das eine allgegenwärtige Kommunikation und immer billigere Möglichkeiten zur Übermittlung von immer umfangreicheren Informationsmengen ermöglicht und Unternehmen in die Lage versetzt, Dinge zu tun, die sie vorher nicht tun konnten (McGrath, 2010, S. 247; Viglia et al., 2016, S. 327–328; Zillinger, 2021, S. 4–8). Darüber hinaus vereinen ihre Dienstleistungen mittlerweile physische und digitale, immaterielle Aspekte (Reinhold, Zach, et al., 2019, S. 1121). Wie in anderen Branchen, ließe sich diesen Herausforderungen im Tourismus mithilfe des Geschäftsmodellkonzepts begegnen. Trotz des Potentials eines solchen Ansatzes gibt die spärliche Literatur im Tourismusbereich jedoch kaum Aufschluss darüber, wie mit tourismusspezifischen Eventualitäten bei der Entwicklung neuer oder bestehender Geschäftsmodelle umgegangen werden kann (Breier et al., 2021, S. 1–2; Reinhold et al., 2017, S. 463–464; Souto, 2015, S. 142–143). Reinhold, der sich als einer der hauptsächlichen Autoren in diesem Forschungsbereich profiliert, sieht in den zahlreichen Berührungspunkten mit Konzepten aus verschiedenen Forschungsbereichen die Ursache für fehlende Forschung. Die auf sehr unterschiedliche Weise verwendeten Konstrukte erschweren seiner Ansicht

nach jeden Versuch, Erkenntnisse aus den Forschungsbemühungen zusammenzuführen, auch wenn das BM dabei hilft, die Komplexität der Wertschöpfung zu bewältigen (Reinhold et al., 2017, S. 464).

Überwiegend scheinen zumindest Autoren im Bereich Tourismus einig, dass sie Geschäftsmodelle im weitesten Sinne als ein Konzept definieren, das beschreibt, „wie ein Unternehmen funktioniert“ oder „wie Firmen Geschäfte machen“ (Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016, S. 1160; Andersson & Getz, 2009, S. 254; Graf, 2005, S. 315). So betrachten einige das BM als System von Aktivitäten (Graf, 2005, S. 315; Reinhold, Beritelli, et al., 2019, S. 1149), um den Idealtyp eines DMO-BM zu untersuchen. Das in der Forschungsliteratur am häufigsten zitierte Modell stammt von Amit und Zott (2001), wenngleich es oft nicht zur direkten Operationalisierung herangezogen wird (Tham & Huang, 2019, S. 1154; Weigert, 2019, S. 1171; Zott et al., 2011, S. 1020). Ein weiterer Ankerpunkt für viele Forscher ist der Business-Model-Canvas nach Osterwalder und Pigneur (Ambroz & Omerzel, 2017, S. 175; Osterwalder & Pigneur, 2010; Schiavone et al., 2019, S. 210; Strulak-Wojcikiewicz et al., 2020, S. 1643). Weitere Untersuchungen verwenden entweder vage (Langviniene & Daunoraviciute, 2015, S. 903–904) oder keine Definitionen (Diaconu, 2012, S. 342–243; Fageda & Flores-Fillol, 2012a, S. 702–714; Heicks, 2010, S. 71–77). Die unterschiedlichen Konzeptualisierungen demonstrieren allerdings laut Reinhold „nur eine Pluralität der Ansätze und die Eignung des Konzepts zur Untersuchung tourismusrelevanter Fragestellungen nach unterschiedlichen Operationalisierungen“ (Reinhold, Beritelli, et al., 2019, S. 1149–1150).

Dabei konzentriert sich ein Großteil der Autoren im touristischen Bereich um das Thema Geschäftsmodelle von Airlines, Low-Cost-Fliegern und Flughäfen (Bieger & Wittmer, 2006, S. 40–46; Diaconu, 2012, S. 342–346; Fageda & Flores-Fillol, 2012a, S. 702–714, 2012b, S. 1164–1179; Fenclova & Coles, 2011, S. 337–354; Frank, 2011, S. 25–35; Graf, 2005, S. 313–327; Heicks, 2010, S. 71–77; Papatheodorou & Lei, 2006, S. 47–52). Fast ebenso zahlreich sind die Publikationen rund um Geschäftsmodelle und Nachhaltigkeit im Beherbergungsgewerbe (Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016, S. 1155–1176; Bohdanowicz & Zientara, 2009, S. 147–158; Hogevold et al., 2015, S. 17–33; Mihalic, 2016, S. 461–470). Vereinzelte Beiträge behandeln Geschäftsmodelle im Kontext der Sharing Economy („Wirtschaft des Teilens“) im Tourismus (Kannisto, 2017, S. 206–208; Matzler et al., 2013, S. 30–37), im Smart- und Ökotourismus (Coles et al., 2017, S. 471–488; Peric et al., 2019, S. 100561; Sahebalzamani & Bertella, 2018, S. 3226; Scheepens et al., 2016; Sinha & Sarkar, 2015, S. 100–106; Tham & Huang, 2019, S. 1153), im Wein-Tourismus (Hojman & Hunter-Jones,

2012, S. 13–21), im Tourismus durch Festivals (Andersson & Getz, 2009, S. 249–265) wie auch die Geschäftsmodelle von stationären und Online-Reisebüros (Kshetri, 2007, S. 443–452; Rusu, 2016, S. 166–175; Weigert, 2019, S. 1167–1178). Kritisch ist insgesamt anzumerken, dass das in der Tourismusforschung zunehmend angesprochene Konzept der *Value Co-Creation* (Buhalis & Sinarta, 2019, S. 563–582; Cabiddu et al., 2013, S. 86–107; Prebensen et al., 2013, S. 240–261; Rihova et al., 2015, S. 356–363) nur in zwei Studien thematisiert wird, was im Kontext des Geschäftsmodells und dessen Wertschöpfungsgedankens erstaunt (Koukopoulos & Styliaras, 2013, S. 129–150; Pine II & Gilmore, 2016, S. 3–10; Reinhold et al., 2017, S. 462–482).

Der für die vorliegende Arbeit interessante Bereich des BM von Akteuren an einer Destination, wird außer in Reinholds Geschäftsmodelltypologie für DMO (Reinhold, Beritelli, et al., 2019), lediglich noch bei den Arbeiten von Koukopoulos über Smartphone-basierte Gästeführungssysteme (Koukopoulos & Styliaras, 2013, S. 131), BM in der Gästebeförderung (Panou et al., 2015, S. 22–23), dem Geschäftsmodell einer Flugreisedestination (Bieger & Wittmer, 2006, S. 41) als auch in der allgemein gehaltenen Abhandlung von Langyiniene und Daunoraviciute behandelt (Langviniene & Daunoraviciute, 2015, S. 903). Insgesamt lässt sich sagen, dass die Forschung zu BM in der Tourismusbranche noch überschaubar ist. Für die Branche sind empirische Überlegungen zu diesem Thema aber relevant (Breier et al., 2021, S. 102723). Besonders für den Bereich der Destinationen und ihre Akteure besteht eine Notwendigkeit, die Ausgestaltung und Auswirkungen von neuen und aufkommenden Geschäftsmodellkonfigurationen zu untersuchen (Reinhold et al., 2017, S. 466). Eine besonders für den touristischen Bereich indizierte Konzeptionalisierung des Geschäftsmodells ist der einschlägigen Forschung jedoch nicht zu entnehmen.

3.1.3 Komponentenbasierte Arbeitsdefinition des Geschäftsmodells

Diese Arbeit neigt daher insgesamt (vgl. Abschnitte 3.1.1 und 3.1.2) zu einer komponentenbasierten Sichtweise von Geschäftsmodellen, da sich diese besser für die beabsichtigte Darstellung von Veränderungen der Geschäftsmodelle eignet. Man kann Geschäftsmodelle in Abgrenzung zur „dynamischeren Sichtweise, die Phänomene wie Innovation und Anpassung von Geschäftsmodellen untersuchen“, als Abbildung eines „bestimmten Zeitpunkts“ in der Entwicklung eines Unternehmens verstehen (Saebi et al., 2017, S. 568). Das Verständnis

eines Geschäftsmodels als *Modular* oder architektonisch hat im Weiteren Folgen für die Innovation desselben. Modular bedeutet, dass es möglich ist, einige wenige Komponenten zu ändern, ohne die anderen zu beeinträchtigen. *Architektonisch* bedeutet, dass die Änderung einer Komponente eine vollständige Neukonfiguration der BM erfordert (Franco et al., 2021, S. 69189). Die Festlegung auf ein Konzept des Geschäftsmodells hängt mithin davon ab, ob das Konzept untersucht wird, um die Analyse und Planung von Transformationen von einem Geschäftsmodell zu einem anderen zu verstehen und zu erleichtern (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018, S. 401–416; Schallmo, 2013, S. 27). Zusammenfassend erweist sich das Geschäftsmodell als die einzigartige Konfiguration des (1) Wertangebots des Unternehmens (was wird wem angeboten?), der (2) Wertschöpfung (wie wird dieses Wertversprechen geschaffen?) und der (3) Werterfassung (wie werden daraus Gewinne generiert?) (Breier et al., 2021, S. 102723; Clauss, 2017, S. 387; Clauss, Abebe, et al., 2021, S. 767–784). Der Begriff des „Werts" ist dabei die vorherrschende Komponente des Geschäftsmodells (Massa et al., 2017, S. 73–104; Shakeel et al., 2020, S. 121201). So schreibt Wirtz, dass ein Geschäftsmodell „nicht nur eine Theorie ist, sondern vielmehr ein stillschweigendes Wissen über die Art und Weise, wie aggregierte Aktivitäten eines Unternehmens dargestellt werden und Wert schaffen, wenn sie miteinander verbunden werden" (Wirtz et al., 2016, S. 36–54; Wirtz & Daiser, 2017, S. 14–34, 2018, S. 40–58). Diese Elemente werden als sich gegenseitig verstärkende Systeme konfiguriert, die zusammen die Gestalt der Organisation definieren (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 294–312; Martins et al., 2015, S. 99–117).

Das Geschäftsmodell wird im vorliegenden Kontext also als ein Aktivitätssystem verstanden, das sich auf ein fokales Unternehmen konzentriert und aus drei Hauptelementen (1) Wertangebot, (2) Wertschöpfung und (3) Werterfassung besteht (Baden-Fuller & Mangematin, 2013, S. 420; Clauss, 2017, S. 387; Filser et al., 2021, S. 891–907; Lanzolla & Markides, 2021, S. 542; Massa & Tucci, 2014, S. 423; Morris et al., 2005, S. 727–728; Spieth et al., 2014, S. 241–242; Zott et al., 2010, S. 22). Die Kombination der drei Wertbereiche definiert die Gestalt des Geschäftsmodells eines Unternehmens und bietet eine ganzheitliche Perspektive auf die Aktivitäten eines Unternehmens, die über die bloße Beschreibung der Geschäftsabläufe hinausgeht (Clauss, 2017, S. 387; Spieth et al., 2014, S. 242). Die Dimension des *(1) Wertangebots* umfasst ein Portfolio von Lösungen für Kunden und die Art und Weise, wie diese angeboten werden (Johnson, 2018; Morris et al., 2005, S. 727). Die Kernkompetenzen im Unternehmen und die Wertschöpfung, die entlang des Prozesses erzielt werden kann, stellt die Dimension der *(2) Wertschöpfung* dar. Das heißt, „wie und mit welchen Mitteln" Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette Wert schaffen, indem sie

die Ressourcen und Fähigkeiten intra- und interorganisatorischer Prozesse nutzen (Clauss, 2017, S. 387; Kathan et al., 2016, S. 665; Matzler et al., 2013, S. 30). Wie die Wertangebote in Einnahmen umgewandelt werden, erklärt die Dimension der *(3) Werterfassung*. Sie definiert, wie Unternehmen Einnahmen erzielen, welche die Kosten decken und Gewinne erzielen, die eine nachhaltige Leistung gewährleisten (Baden-Fuller & Mangematin, 2013, S. 421–422; Johnson, 2018; Teece, 2010, S. 179).

3.2 Geschäftsmodellinnovation

3.2.1 Das Geschäftsmodell als Gegenstand von Innovation

Technologischer Fortschritt, Konjunkturabschwünge und die Agenda für nachhaltige Entwicklung verlagern den Schwerpunkt von Geschäftsmodellen auf diejenigen Geschäftsmodelle, die in der Lage sind, aktuelle Herausforderungen zu bewältigen (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018; Sinkovics et al., 2021, S. 7266). Die Innovation von Geschäftsmodellen ermöglicht Unternehmen eine schnelle Anpassung an Marktveränderungen sowie ein Überleben und Gedeihen in dynamischen und wettbewerbsorientierten Geschäftsumfeldern und Krisen (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 294–312; Kraus et al., 2022, S. 2; Osiyevskyy & Dewald, 2018, S. 540–560; Ritter & Pedersen, 2020, S. 214–224), indem sie neue Wege zur Schaffung und Erfassung von Werten für ihre Stakeholder ermöglicht (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018, S. 401–416; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010, S. 172–194; Zott & Amit, 2007, S. 181–199). Es wird davon ausgegangen, dass Geschäftsmodellinnovation eine zentrale Rolle für den Erfolg und die Leistung von Unternehmen spielt (Clauss, Abebe, et al., 2021, S. 767–784; Cucculelli & Bettinelli, 2015, S. 329–350; Zott & Amit, 2007, S. 181–199).

Bei Geschäftsmodellinnovation handelt es sich um eine effektive und effiziente Form der Innovation (Chesbrough, 2007, S. 12–17; Wirtz et al., 2016, S. 36–54), die sich mit neuen Wegen der Geschäftsorganisation befasst und bei erfolgreicher Umsetzung mit nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen verbunden wird (Lüdeke-Freund et al., 2018, S. 145–162; Massa & Tucci, 2014, S. 424; Mitchell & Coles, 2003, S. 15–21; Sinkovics et al., 2021, S. 7266; Yang et al., 2017, S. 1795). Auch wenn sich die Forschung zu BMI bisher überwiegend auf prominente Beispiele innovativer Geschäftsmodelle von Unternehmen wie Nestlé, Netflix, Ryanair oder Amazon bezog (Casadesus-Masanell & Tarzijan, 2012, S. 1;

Matzler et al., 2013; Rachinger et al., 2019; Zhang et al., 2021) und davon auszugehen schien, dass BMI vor allem für große internationale Unternehmen von Bedeutung ist (Bucherer et al., 2012, S. 183–198), verlagert sich der Fokus in letzter Zeit – speziell im Kontext der Corona-Pandemie – auch auf KMU, die im touristischen Bereich tätig sind (Bouwman et al., 2019, S. 101828; Breier et al., 2021, S. 102723; Clauss, Breier, et al., 2021, S. 294–312; Clauss et al., 2020, S. 2050015; Guo, Tang, et al., 2017, S. 431–442; Kraus, Clauss, et al., 2020, S. 1067; Martinez-Roman et al., 2015, S. 118–135; Pucihar et al., 2019, S. 344; Ratten, 2020, S. 1379; Renz & Vladova, 2021, S. 1–26; Ritter & Pedersen, 2020, S. 214–224; Seetharaman, 2020, S. 102173).

Dass auch Geschäftsmodelle Gegenstand von Innovation sein können, wird in der Literatur überwiegend einem Aufsatz von Mitchell und Coles zugeschrieben (Mitchell & Coles, 2003, S. 15–21). Trotz des großen Interesses von Praktikern und Wissenschaftlern an BMI weist die Forschung darüber auch heute noch viele der Merkmale eines aufkommenden Forschungsstroms auf, insbesondere einen Mangel an Klarheit des Konzepts selbst. So gilt Geschäftsmodellinnovation nach wie vor als „ein schwer zu untersuchendes Konstrukt“ (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013, S. 480).

Wie bereits im Rahmen des BM angeschnitten, sind die Grenzen zwischen der BMI- und der BM-Theorie durchlässig, wenn es darum geht, welche Elemente und Mechanismen in diesen beiden verwandten Literaturen enthalten sind und welche nicht. Bestehende BM-Definitionen spiegeln oft multidimensionale Ambitionen wider (Foss & Saebi, 2017; Gassmann et al., 2013; Osterwalder, 2004; Wirtz et al., 2016) und so ist auch die die Entwicklung der BMI-Theorie von dem eng verwandten BM-Konzept abhängig (Massa et al., 2017; Schneckenberg et al., 2022; Wirtz et al., 2016). Gleichzeitig führen Verflechtung und Einfluss der BM-Theorie auf das BMI-Konzept zu Komplikationen hinsichtlich einer weiteren Theoriebildung (Massa et al., 2017, S. 73–104). Dabei kann sich beispielsweise auf die rationale Positionierung sowie kognitive und evolutionäre Sichtweisen bezogen werden, um BMI zu erforschen (Martins et al., 2015, S. 101). So theoretisieren Forscher, die dem kognitiven Ansatz folgen, BM als mentale Modelle oder Schemata, welche die Entscheidungen des Managements über die Gestaltung von BM und die Zuweisung von Ressourcen beschreiben (Baden-Fuller & Mangematin, 2013, S. 422). Dagegen werden etwa – für die vorliegende Forschungsfrage wichtigen – Auslöser (z. B. Krisen), Moderatoren und Ergebnisse von BMI als Schlüsselvariablen gesehen (Foss & Saebi, 2017, S. 218). Aus völlig anderer Perspektive schlagen Spieth et al. (2014) die BMI-Funktionen von Erläuterung, Führung und Entwicklung eines Unternehmens als Leitfaden vor

(Spieth et al., 2014, S. 238). So folgert Schneckenberg zutreffend, dass angesichts der großen Vielfalt an Ansätzen die Suche nach einem vereinheitlichenden Modell für das heterogene BMI-Phänomen zwar nützlich, aber möglicherweise nicht realistisch ist (Schneckenberg et al., 2022, S. 594).

3.2.2 Geschäftsmodellinnovation im strategischen Management, Unternehmertum und Innovationsmanagement

Die Forschung zu Geschäftsmodellinnovation vollzieht sich – ähnlich dem Geschäftsmodell – in den Bereichen des strategischen Managements (Bigelow & Barney, 2021; Cortimiglia et al., 2016; DaSilva & Trkman, 2014; Hampel et al., 2020; Lanzolla & Markides, 2021, 2021; Shakeel et al., 2020; Spieth et al., 2014; Zott & Amit, 2008) Unternehmertum (Bhatti et al., 2021; Clauss, 2017; Clauss, Breier, et al., 2021; Demil et al., 2015; Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Guo, Tang, et al., 2017; Heikkilä et al., 2018; Laudien & Daxböck, 2017; Martins et al., 2015; Osiyevskyy & Dewald, 2015; Silva et al., 2020) sowie Innovations- und Technologiemanagement (Andries & Debackere, 2013; Bucherer et al., 2012; Chesbrough, 2002; Clauss et al., 2020; Desyllas & Sako, 2013; Franco et al., 2021; George & Bock, 2011; Heider et al., 2021; Hock-Doepgen et al., 2021; Kraus, Filser, et al., 2020; Latilla et al., 2020; Schneider & Spieth, 2013). Diese Bereiche stellen zugleich die drei zentralen Forschungsrichtungen dar (Schneckenberg et al., 2022, S. 7). Weitere Forschungsrichtungen sind BMI und Nachhaltigkeit sowie BMI in der Kreislaufwirtschaft und Sharing Economy (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018; Girotra & Netessine, 2013; Hogevold et al., 2015; Mihalic, 2016; Parida et al., 2019; Sahebalzamani & Bertella, 2018; Sinkovics et al., 2021; Wang & Chebo, 2021).

Wird BM als ein Innovationsinstrument zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und zur Steigerung der Leistung betrachtet, legt dies nahe, dass BM selbst nicht stagnieren darf, um einen Wettbewerbsvorteil in einem fluktuierenden Geschäftsumfeld aufrechtzuerhalten. Zudem ist die Änderung der Aktivitätssysteme eines Unternehmens für die kontinuierliche Verbesserung des BM unerlässlich (Geissdoerfer, Vladimirova, Fossen, et al., 2018, S. 165–172; Shakeel et al., 2020, S. 121201; Teece, 2010, S. 189). Die Gründe für die strategische Bedeutung, die der BMI zugeschrieben wird, ähneln denen für das Streben nach Innovationsfähigkeit: die Umwandlung des Unternehmens in einen Innovationsmotor. Beispielsweise führen Demil und Lecocq das Konzept der „dynamischen Konsistenz“ als die Fähigkeit eines Unternehmens ein, seine

BM ständig zu erneuern und dabei ein hohes Leistungsniveau aufrechtzuerhalten (Demil & Lecocq, 2010, S. 230). Ähnlich argumentieren Cortimiglia et al. sowie Schneider und Spieth, dass BMI positive Auswirkungen auf die strategische Flexibilität eines Unternehmens hat, d. h. seiner Fähigkeit, auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren (Cortimiglia et al., 2016, S. 417; Schneider & Spieth, 2013, S. 1340001–1340006). Es entwickelte sich die Idee, dass BMI prozessual verstanden werden kann; so beschreibt Wirtz sie in seiner Definition explizit als „Gestaltungsprozess zur Geburt eines relativ neuartigen Geschäftsmodells auf dem Markt, der mit einer Anpassung des Wertversprechens und/oder der Wertkonstellation einhergeht und darauf abzielt, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu generieren oder zu sichern“ (Wirtz et al., 2016, S. 4). Dessen ungeachtet variiert die Bedeutung des BMI-Prozesses aber noch von Studie zu Studie, und die Art des Konstrukts ist immer noch fragmentiert und mehrdeutig (Wirtz & Daiser, 2018, S. 41). Darum ist eine breitere und systematischere Überprüfung der Forschung immer noch notwendig, um die recht vielfältige Literatur über BMI-Prozesse zu integrieren und zu synthetisieren (Andreini et al., 2021, S. 2).

3.2.2.1 Abgrenzung zu Prozess-, Produkt- und Organisationsinnovation

Während sich Geschäftsmodelle traditionell mit der Wertschöpfung und -erfassung auf Unternehmensebene befassen, wirft der Aspekt der Innovation des Geschäftsmodells darüber hinaus Fragen nach der Neuartigkeit des Kundenwertangebots und nach entsprechender logischer Umgestaltung und strukturellen Neukonfiguration von Unternehmen auf (Spieth et al., 2014, S. 237–238; Tidd, 2006, S. 6; Varadarajan, 2018, S. 157). In der Literatur wird in diesem Kontext häufig auf Schumpeter, als Urheber des Innovationsbegriffs, verwiesen, der unter Innovationen „Veränderungen in Produktionsfunktionen [versteht], die nicht in infinitesimale Schritte zerlegt werden können“ (Schumpeter, 1934, S. 4). Die nachfolgende Diskussion beruht weitestgehend auf unterschiedlichen Interpretationen dieser Definition.

BMI wird überwiegend als eine *neue Art der Innovation* verstanden, welche „die traditionelle Prozess-, Produkt- und Organisationsinnovation“ ergänzt und noch schlecht erforscht ist, was sich möglicherweise dadurch erklärt, dass die Literatur zu Geschäftsmodellinnovation jünger ist als die zu Geschäftsmodellen (Sorescu et al., 2011, S. 3–5; Zott et al., 2011, S. 1032). In ähnlicher Weise bestehen Foss und Saebi auf eine eigenständige Betrachtung und Theoretisierung von BMI. Dabei müssen eine Reihe grundlegender theoretischer und empirischer Fragen beantwortet werden, einschließlich der empirischen Untersuchung ihrer

Auslöser, Begünstiger und Hinderer (Bhatti et al., 2021, S. 389; Foss & Saebi, 2017, S. 201).

Frühe wissenschaftliche Arbeiten konzentrierten sich dazu in erster Linie darauf, eine eindeutige konzeptionelle Abgrenzung der Konzepte vorzunehmen. Dies geschieht in der Gestalt, dass ihre Definitionen (d. h., was sie sind und ihre Dimensionen) geklärt und von anderen etablierten Formen der Innovation (z. B. Produkt- und Prozessinnovationen) als unterschiedliche, aber komplementäre organisatorische Handlungen abgrenzt werden (Clauss, Abebe, et al., 2021, S. 4; George & Bock, 2011, S. 83–84; Zott et al., 2010, S. 3).

3.2.2.2 Neuheitsgrad vs. Diversifizierung

Die Begriffe Innovation und Diversifizierung werden im wissenschaftlichen Schrifttum unterschiedlich definiert und es fehlt eine klare Abgrenzung. Es fehlen Schwellenwerte für Änderungen in den Aktivitäten eines Unternehmens, die dann als BMI eingeordnet werden können; beispielsweise wann eine Produktinnovation ein neues Wertversprechen darstellt (Varadarajan, 2018, S. 149, Table 1). Somit bleibt konzeptionell unerforscht, unter welchen Umständen Produktinnovationen, Dienstleistungsinnovationen oder Änderungen in der Lieferkette als Geschäftsmodellinnovation gelten (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018, S. 405). So wird BMI auch im Bereich Unternehmensdiversifizierung (vgl. Ansoff, 1975), Business-Venturing und Start-up diskutiert. Geissdoerfer et al. erkennen in diesem Kontext vier generische Konfigurationen von Geschäftsmodellinnovationen: (1) Neugründung, (2) Transformation von Geschäftsmodellen, (3) Diversifizierung von Geschäftsmodellen und die (4) Übernahme von Geschäftsmodellen (vgl. dazu bei Ansoff, 1957, S. 114; Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018, S. 405). Sie definieren BMI „entweder [als einen] Prozess der Transformation von einem Geschäftsmodell zu einem anderen innerhalb etablierter Unternehmen oder nach Fusionen und Übernahmen oder die Schaffung völlig neuer Geschäftsmodelle“ (Geissdoerfer et al., 2016, S. 1220).

Foss und Saebi unterscheiden Innovation hinsichtlich ihres Neuheitsgrads und ihres Umfangs. Sie argumentieren mit Schumpeter, dass Innovationen in Bezug auf ihren Neuheitsgrad dimensionalisiert werden können und Geschäftsmodellinnovation ein neuer Weg der Unternehmensorganisation darstellt. Schumpeter unterscheidet fünf Arten von Innovationen: (1) neue Produkte, (2) neue Produktionsmethoden, (3) neue Versorgungsquellen, (4) Erschließung neuer Märkte und (5) neue Wege der Unternehmensorganisation (Foss & Saebi, 2017, S. 17; verweist auf Schumpeter, 1934). Foss und Saebi (2017) unterscheiden bei BMI dem (1) Neuheitsgrad der BMI, d. h., ob eine BMI nur für das Unternehmen neu ist (George & Bock, 2011, S. 101–102; Johnson et al., 2008, S. 2–3) oder für die

gesamte Branche völlig neu ist (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 3), sowie (2) dem Umfang der BMI, inwieweit also bestehende BM von der Innovation betroffen ist. Ihre Definition von BMI als „geplante, neuartige, *nicht-triviale Änderungen* an den Schlüsselelementen des Geschäftsmodells eines Unternehmens und/oder der Architektur, die diese Elemente miteinander verbindet“ (Foss & Saebi, 2017, S. 201), gehört zu den in der aktuellen Literatur meistzitiertesten Ansätzen (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 296; Franco et al., 2021, S. 69191; Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018, S. 408–409; Loon & Quan, 2021, S. 549; Parida et al., 2019; Zhang et al., 2021, S. 804).

3.2.2.3 Bewusst vs. unbewusst

Sosna et al. sowie Laundien und Daxböck verstehen Geschäftsmodellinnovation für durchschnittliche Marktteilnehmer als das Ergebnis eines emergenten, auf Versuch und Irrtum basierenden Prozesses oder eine wissensbildende Aktivität ohne einen formalen und expliziten Plan. Folglich sprechen ihre Ergebnisse gegen die Notwendigkeit einer „geplanten“ Innovation (Laudien & Daxböck, 2017, S. 8; Sosna et al., 2010, S. 402). So wird auch Wissensgestaltung, in Form von Versuch und Irrtum (*trial and error*), als wesentlicher Bestandteil der BMI gesehen, da sie rekursiv mit strategischen und kognitiven Prozessen verbunden ist (z. B. im Kontext nachhaltiger Kreislaufwirtschaft) (Andreini et al., 2021, S. 13; Chesbrough, 2010, S. 360; Demil & Lecocq, 2010, S. 229; Ferasso et al., 2020, S. 2–3; Planing, 2018, S. 71). Darüber hinaus sind sich die meisten Forscher einig, dass es wichtig ist, Netzwerkpartner und andere Stakeholder in Innovationsprozesse des BMI einzubinden (Frankenberger et al., 2013, S. 262; Zott et al., 2010, S. 19).

3.2.2.4 Modular vs. vollständig

Wird das Geschäftsmodell, anstelle von Produkten oder Prozessen, als Gegenstand der Innovation im Rahmen der BMI verstanden (Baden-Fuller & Mangematin, 2013, S. 419; Clauss, 2017, S. 387; Clauss, Breier, et al., 2021, S. 296), sollte unabhängig vom beschriebenen Grad der Innovativität für Geschäftsmodellinnovation eine Veränderung in den primären Dimensionen festgestellt werden (Baden-Fuller & Mangematin, 2013, S. 420; Clauss, 2017, S. 387; Johnson et al., 2008, S. 59–61; Shakeel et al., 2020, S. 121202–121203). Ein weiterer Ansatz ist demnach die Frage nach der *Anzahl der Geschäftsmodell-Elemente* (d. h. Wertschöpfung, Wertangebot und Werterfassung), die durch die BMI verändert werden müssen (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 296). Lindgardt et al. definieren, dass sich mindestens zwei Geschäftsmodellelemente ändern müssen, damit eine Innovation als Geschäftsmodellinnovation eingestuft werden kann (Lindgardt et al., 2009, S. 2). Allerdings schlagen auch einige Wissenschaftler vor, dass sich BMI in

Änderung einer einzelnen Komponente des BM eines Unternehmens manifestieren kann (Bock et al., 2012, S. 7; Santos et al., 2009, S. 10; Schneider & Spieth, 2013, S. 1340001–1340023). Werden nur ein oder wenige Elemente des Geschäftsmodells geändert, ist der Umfang einer BMI modular, während dagegen die orchestrierte Rekonfiguration aller Elemente des Geschäftsmodells als architektonische BMI bezeichnet wird (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 296; Foss & Saebi, 2017, S. 201). Wenn BMI als Veränderung von BM-Konfigurationen betrachtet wird, müssen solche Änderungen nicht in allen Komponenten gleichzeitig stattfinden, um Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens zu haben (Kraus et al., 2022, S. 57).

Osterwalder und Pigneur (2010) schlagen in ihrem weitverbreiteten Konzept Business-Model-Canvas vor, dass Geschäftsmodelle umfassend „als die Methoden, die Organisationen einsetzen, um Werte für Kunden und Eigentümer zu schaffen“ definiert werden können. Per Definition sind Geschäftsmodellinnovationen dann bedeutende Veränderungen, und zwar in der Art und Weise, wie diese Werte geschaffen werden. Geschäftsmodellinnovationen können sich mit jeder der neun Komponenten befassen, die im Canvas hervorgehoben werden, sowie mit deren Wechselbeziehungen. Diese neun Komponenten aus dem Business-Model-Canvas bestehen auf Seiten der (1) Kostenstruktur aus (2) Schlüssel-Partnerschaften, (3) Schlüssel-Aktivitäten, (4) Schlüssel-Ressourcen und (5) Wertangebot und auf der Seite der (6) Einnahmequellen aus (7) Kunden-Beziehungen, (8) Kunden-Segmenten und (9) Kanälen (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 16–19). Die BM-Canvas ist in ihrer Zielsetzung mehr ein Werkzeug zur Kreation neuer Geschäftsmodelle als eine Konzeptualisierung um BMI zu beschreiben.

Clauss versucht hingegen, die Innovation des Geschäftsmodells als Konstrukt genauer zu erfassen (Clauss, 2017, S. 385). Dafür verlangt er Veränderungen in den drei primären Dimensionen des BM. Clauss relativiert diese Anforderung jedoch dahingehend, „dass es nicht notwendig ist, dass sich alle potenziellen Unterkonstruktionen oder jede Dimension des Geschäftsmodells zur gleichen Zeit oder auf die gleiche Weise ändern“ (Clauss, 2017, S. 397). Je mehr Komponenten geändert werden und je neuartiger die Änderungen außerhalb des Unternehmens sind, desto radikaler die BMI (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 296). Auch wenn die Aspekte der BMI – wie bereits beschrieben – in der Forschung von zahlreichen Autoren geschildert werden, haben sich dagegen nur wenige mit weiteren Sub-Dimensionen der drei Haupt-Dimensionen sowie deren empirischen Überprüfung beschäftigt (Clauss, 2017, S. 387–393; Zhang et al., 2021, S. 804). Clauss (2017) unterteilt dabei die *Wertschöpfung* in die Sub-Dimensionen (1) neue Fähigkeiten, (2) neue Technologie/Equipment, (3) neue

Partner und (4) neue Prozesse. Diese vier Unterkonstrukte untersuchen Veränderungen einerseits in den Ressourcen und Fähigkeiten, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, sowie anderseits in den externen Beziehungen, die es herstellt und ihm ermöglichen, neue Formen von Wert zu schaffen. Weitere vier Unterkonstrukte befassen sich mit dem *Wertangebot*, und somit der Art und Weise, wie das Unternehmen diesen Wert den Kunden anbieten will: (5) neues Angebot, (6) neue Kunden/Märkte, (7) neue Vertriebskanäle und (8) neue Kundenbeziehungen. Schließlich umfasst Clauss (2017) zwei weitere Unterkonstrukte, welche die Dimension der *Werterfassung* ausmachen: (9) neue Erlösmodelle und (10) neue Preis- oder Kostenstrukturen. Zusammengenommen ergeben Veränderungen in jeder der drei übergreifenden Wertdimensionen eine Geschäftsmodellinnovation (vgl. ausführlich Abschnitt 4.6.2.6).

3.2.2.5 Radikal, inkrementell oder adaptiv

Andere Forscher unterscheiden BMI nach dem Grad der Innovationskraft. Häufig werden radikale und inkrementelle Veränderungen genannt (Bucherer et al., 2012, S. 184–186; Demil & Lecocq, 2010, S. 241). *Inkrementelle* BMI basiert auf modularen Verbesserungen der bestehender BM eines Unternehmens (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 297). Dabei entsteht zwar ein „unterschiedliches“ Geschäftsmodell, aber keine wesentliche Diskontinuität. *Radikal* ist dagegen die Innovation eines Geschäftsmodells, das sowohl für den Markt, als auch für die Branche eine *Diskontinuität* bedeutet. Neben den Dimensionen Radikalität vs. Innovation betrachten Bucherer et al. (2012) zudem die Dimensionen Markt vs. Branche. Eine bahnbrechende BMI für die gesamte Branche wirkt sich nach dieser Auffassung nur auf die in der Branche tätigen Unternehmen aus, nicht aber auf den Endkunden. Dagegen bedeutet eine bahnbrechende BMI für den Markt eine Diskontinuität für den Kunden, nicht aber für die anderen in der Branche tätigen Unternehmen (Cortimiglia et al., 2016, S. 417).

Für Bucherer (2012) kann BMI, aus der Perspektive des Innovationsmanagements betrachtet, sowohl durch interne, als auch durch externe Faktoren angetrieben werden. Er unterscheidet dabei grundsätzlich zwischen *Anpassung vs. Innovation* eines Geschäftsmodells. Innovation impliziert für ihn auch eine Art von Neuheit, die zwar ein wahrscheinliches Ergebnis der Geschäftsmodellanpassung, aber keine notwendige Voraussetzung ist. Eine Geschäftsmodellanpassung kann auch „nicht innovativ“ sein und ist eine Reaktion auf externe Ursachen (Bucherer et al., 2012, S. 190, 195). In eine ähnliche Richtung bewegt sich Saebi mit der sogenannten Geschäftsmodelladaptation. Eine solche beinhaltet

zwar Änderungen im gesamten Geschäftsmodell, die zwar für das einzelne Unternehmen neu sind, aber nicht notwendigerweise für die gesamte Branche (Saebi et al., 2017, S. 569).

3.2.2.6 Temporär vs. langfristig

Eine letzte definierende Eigenschaft des BMI, die zu Divergenzen in der aktuellen Forschung führt, ist die zeitliche Komponente. Demnach bezieht sich BMI von Natur aus auf einen Entwicklungsprozess im Unternehmertum oder einen Veränderungsprozess in etablierten Unternehmen (Massa & Tucci, 2014, S. 424; Schneckenberg et al., 2022, S. 596–597; Spieth et al., 2014, S. 237–239). Da komplexe BMI grundlegende Änderungen im Organisationssystem erfordern, eine erhebliche Umschichtung von Ressourcen mit sich bringen und in der Regel die Folge einer langfristigen, vom Unternehmen definierten Strategie sind (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, S. 196), wurde unter BMI lange nur die *dauerhafte* Rekonfiguration des Unternehmens verstanden (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 296).

Dagegen wird vertreten, dass BMI auch durch *vorübergehendes* Experimentieren mit neuen Geschäftsmodellen (Andries & Debackere, 2013, S. 338; Sosna et al., 2010, S. 384) oder durch die Gründung vorübergehender „Spin-off-Geschäftsmodelle" erreicht werden kann, die zu einem späteren Zeitpunkt wieder in das Mutterunternehmen integriert werden (Chesbrough, 2002, S. 551; Clauss, Breier, et al., 2021, S. 296–297). Regelmäßige „Pivots", also signifikante strategische Kurswechsel, werden (insbesondere/vor allem) bei Start-up-Unternehmen vorgeschlagen, bei denen die Elemente des Geschäftsmodells dann auf Basis von Marktfeedback angepasst werden (Hampel et al., 2020, S. 441–444; Leatherbee & Katila, 2016, S. 1–3; Morgan et al., 2020, S. 375–376).

Aktuell schlagen Clauss, Breier et al. das „*temporäre BMI*" als einen potenziellen Mechanismus für Unternehmen vor, um auf dramatische Veränderungen, wie konkret im Rahmen der laufenden COVID-19-Pandemie in Form von Nachfrage- und Angebotsschocks, reagieren zu können. Er versteht temporäre BMI, ähnlich dem vorübergehenden Spin-off, als optimalen Anwendungsfall oder einen Prototyp für langfristige BM-Veränderungen (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 311). Mithin würde BMI nicht zwangsläufig zu einer dauerhaften Rekonfiguration der Organisation führen, sondern nur für einen bestimmten Zeitraum notwendig sein (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 299). Dabei ist diese temporäre Geschäftsmodellinnovation, zumindest zum Zeitpunkt ihrer Entstehung, nicht als dauerhaft gedacht. Es wird angenommen, dass diese temporären BMI vor allem dann angebracht sind, wenn sich die Betriebsbedingungen der Unternehmen erheblich ändern. In solchen Fällen können modularere und weniger neuartige

Änderungen an den Elementen des BM die Wettbewerbsposition wiederherstellen bzw. verbessern (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 308). In diesem Sinne ersetzen vorläufige BMI – im Gegensatz zu Anforderungen radikaler Innovation – nicht unbedingt bestehende Geschäftsmodelle, sondern existieren parallel in Situationen, in denen etablierte BM aufgrund äußerer Bedingungen (z. B. Hygienevorschriften) nicht weitergeführt werden können (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 294–295).

3.2.2.7 Ebenen der BMI

Schneckenberger et al. erarbeiten in ihrem Aufsatz drei Ebenen der Innovation. Auf *Mikroebene* der einzelnen Akteure dient BMI als Bezugspunkt für die Entscheidung über wertschaffende und wertschöpfende Aktivitäten. BM stellen dabei kognitive Konfigurationen oder mentale Modelle dar, und BMI manifestiert sich in diskreten Ressourceninvestitionen und Transaktionen, um neuen Kundenwert zu schaffen. Auf der *Mesoebene* stellt das BM einen Bezugsrahmen dar, um den wesentlichen Kundennutzen zu verstehen. So kann das Unternehmen durch BMI neue Aktivitäten zur Wertschöpfung und -erfassung umsetzen. In diesem Kontext hilft das BM dem Unternehmen bei der systematischen Abbildung der organisatorischen Fähigkeiten und Ressourcen in Geschäftsfunktionen und Märkten. Auf der *Makroebene* bilden Geschäftsmodellinnovationen Konfigurationen der Wertschöpfung und -erfassung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern in breiteren Branchenkontexten (Schneckenberg et al., 2022, S. 4).

3.2.3 Geschäftsmodellinnovation in der Tourismuswissenschaft

3.2.3.1 Statisches Verständnis des Geschäftsmodells

Wie bereits im Kontext des Geschäftsmodells beschrieben gibt es einzelne Publikationen, die touristische Unternehmen sowie DMO hinsichtlich des BM-Konzeptes betrachten und bestehende Geschäftsmodelle analysieren (Peric et al., 2019, S. 100561; Reinhold, Zach, et al., 2019, S. 1120; Sahebalzamani & Bertella, 2018, S. 3226). Beispielsweise untersucht Li acht bestehende, für den Tourismus charakteristische/spezifische typische Geschäftsmodelle im Internetzeitalter (Li, 2019, S. 99), während Kannisto mögliche „*sharing economy*"-Geschäftsmodelle, die für den Tourismus anwendbar wären, betrachtet (Kannisto, 2017, S. 206). Indes erforschten Langvinien und Daunoraviciute im Rahmen einer theoretischen Abhandlung die Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, die im Gastgewerbe eingesetzt werden (Langviniene & Daunoraviciute,

2015, S. 902). Das BM-Konzept wird ebenfalls für die von Grund auf neue Konzeption von nachhaltigen Geschäftsmodellen herangezogen, wie etwa bei Strulak-Wojcikiewicz et. al., die für die Entwicklung einer E-Plattform für den Segeltourismus die Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur einsetzen (Strulak-Wojcikiewicz et al., 2020, S. 1643).

Die BM-Perspektive ist in der Regel *statisch*, und Innovationen werden nur am Rande berücksichtigt (Sahebalzamani & Bertella, 2018, S. 1), obgleich der Bedarf nach und die Kraft von Innovation im Tourismus bereits länger diskutiert wird (Hall & Williams, 2008, S. 202–229; Hjalager, 2010, S. 1–4; Pikkemaat et al., 2018, S. 55–56; Shaw & Williams, 2011, S. 33–35). So führte Pikkemaat bereits vor zwei Jahrzehnten eine empirische Studie in alpinen Tourismusdestinationen durch und konzentrierte sich auf die Bewertung von Innovationsaktivitäten in kleinen und mittleren Hotels, allerdings aus dem Verständnis von Innovation als Schlüsselkomponente der Unternehmensstrategie heraus (Pikkemaat & Peters, 2006, S. 89). Ebenso stellen Martinez-Roman et al. Innovationsfähigkeit und Unternehmensleistung im KMU-Bereich Tourismus in Zusammenhang (Martinez-Roman et al., 2015, S. 119).

3.2.3.2 Interne und nicht technische Geschäftsmodellinnovation

Eine der ersten empirischen Arbeiten zum Konzept der Geschäftsmodellinnovationen im Tourismus geht auf Souto zurück, in der er auf Grundlage von Interviews mit 115 Führungskräften aufzeigt, wie Tourismus- und Hotelbetrieben erfolgreiche Innovationen möglich sind (Souto, 2015, S. 142). So führt er spezifisch für die Tourismusbranche aus, dass sowohl *nichttechnologische als auch technologische Innovationen* für die Wettbewerbsfähigkeit von Tourismus- und Hotelunternehmen wichtig sind. Er stellt dabei fest, dass die meisten Innovationen in Tourismus- und Hotelbetrieben nichttechnologischer Natur sind und „relevante" BMI ein Weg zur Erzielung technologischer und nichttechnologischer inkrementeller und radikaler Innovationen sind (Souto, 2015, S. 152). Dabei definiert Souto, ausgehend von der BM-Definition von Teece (2010), die Geschäftsmodellinnovation als „eine neue Konfiguration dessen, was im Unternehmen getan wird und wie es getan wird, um den Kunden ein neues Mehrwertangebot zu machen. Mit anderen Worten, es handelt sich um ein neues oder deutlich verbessertes System von Aktivitäten, die für die Schaffung eines neuen Wertschöpfungsangebots erforderlich sind" (Souto, 2015, S. 145). Um sicherzustellen, dass BMI „keine bloßen Änderungen oder Umgestaltungen" umfasst, die sich nicht auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auswirken, fordert er das Merkmal der „Relevanz" (Souto, 2015, S. 145). Souto vertritt einerseits

sowohl radikale als auch inkrementelle Innovation, argumentiert aber andererseits mit Schumpeter (1934), dass Innovation dabei nicht notwendigerweise die Entdeckung einer neuen Technologie bzw. neuen Wissens ist. So führt er weiter aus, dass die erforderlichen Technologien und das Wissen manchmal bereits vorhanden sind und zur Verfügung stehen, um zur Befriedigung eines bestimmten Bedarfs eingesetzt zu werden. Bei der Innovation geht es für ihn also darum, einen ungedeckten Bedarf zu finden und zu befriedigen bzw. ein Kundenproblem zu finden und zu lösen (Kommerzialisierung einer neuen Lösung). Relevanz bedeutet für Souto im Kern dabei „etwas anderes anzubieten" als die Konkurrenz. „Tourismus bedeutet, etwas zu besuchen, zu sehen und auf eine andere Art und Weise zu leben; mit anderen Worten, er ist eine Lebenserfahrung. Um die Lebenserfahrung eines Touristen zu verändern, ist ein neues Geschäftsmodell erforderlich, das das Angebot neuer Dienstleistungen und eine neue Kombination von Dienstleistungen ermöglicht" (Souto, 2015, S. 145).

In die gleiche Richtung gehend und allein schon aufgrund der gewählten Stichprobe von über 214 Unternehmen aus dem touristischen Bereich von Interesse ist die empirische Studie von Chea et al. (2018). Sie gehen dabei von einem ressourcenbasierten Ansatz von BM aus. Für eine touristische Dienstleistung spezifisch ist dabei für Chea et al. (2018), dass die Erfahrung menschlicher Interaktion im Vergleich zum Produkt variieren kann. Dies hat zur Folge, dass, sofern die Bedingungen und die zugewiesenen Ressourcen für jede Dienstleistung nicht identisch sein können, auch die Konfiguration und die Erfahrung der Dienstleistung nicht notwendigerweise in einem Geschäftsmodell dupliziert werden können (Cheah et al., 2018, S. 3). Dieser neue Gedanke wird in Bezug auf Innovationsgrad und -umfang der BMI leider nicht weiter ausgeführt. Bemerkenswert ist, bei dieser spezifischer auf den touristischen Bereich abgestimmten Studie, das mit Souto (2015) übereinstimmende Ergebnis. Beide resümieren, dass Innovation, die im Tourismus zum Erhalt einer guten Performance des BM führt, in der Regel interner und nichttechnischer Natur ist, mithin das Geschäftsmodell selbst betrifft (Cheah et al., 2018, S. 1).

3.2.3.3 Entwicklung zu einer modularen Auffassung des BMI-Konzepts

In Bezug auf eine konkrete Konzeptualisierung von Geschäftsmodellinnovation – speziell im touristischen Kontext – besteht noch reichlich Forschungspotential. So wird BMI in Beiträgen zu sozialem Unternehmertum im Tourismus (Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016, S. 1155) oder die Analyse von eingeführten Innovationen eines kleinen Reisebüros (Rusu, 2016, S. 166–168) lediglich gestreift. Ähnlich verhält es sich mit der Fallstudie einer slowenischen Tourismusagentur.

Deren Beitrag liegt zwar durchaus in der Anwendung der Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur, bietet aber nur wenig an tourismusspezifischen Ansätzen zur konkreten Beschreibung von BMI (Ambroz & Omerzel, 2017, S. 175–183). Saur-Amaral et al. (2018) konzeptionalisieren ein Rahmenwerk für BMI im Tourismus auf Basis einer systematischen Literaturübersicht, deren Quellen es aber auch am touristischen Bezug mangelt. Sie vertreten eine komponentenbasierte Auffassung des Geschäftsmodells nach Amit, Zott und Massa. Konsequenterweise entwickeln sie daher einen theoretischen Ansatz, in dem die Innovation „die Änderungen von Elementen oder Kombinationen [darstellt], um den vom Unternehmen geschaffenen Wert zu erhöhen" (Saur-Amaral et al., 2018, S. 80). In einer der aktuellsten Literaturübersichten zu BMI in der Tourismusindustrie stellen Adrianto et al. den weiterhin bestehenden Mangel an empirischen Studien fest (Andrianto et al., 2021, S. 3). Auch ihre Ausführungen basieren auf einer Auffassung des BMI als Prozess im Rahmen der Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur. Auch in den hervorragenden Ausführungen von Hjalager und Madsen zu Innovation im Tourismus-Management wird überwiegend auf die BM-Canvas von Osterwalder und die Innovationskategorien Schumpeters (1934) zurückgegriffen (Hjalager & Madsen, 2018, S. 373–388). Ein empirischer Beitrag zu Krisen als Auslöser von BMI aus der Tourismusindustrie selbst, also dem Gegenstand vorliegender Untersuchung, findet sich lediglich in einem aktuellen Konferenzbeitrag von Renz und Vladova sowie bei Breier et al. in einer empirischen Fallstudie (Breier et al., 2021, S. 102723; Renz & Vladova, 2021, S. 3–7).

Breier et al. unterscheiden dabei zwischen evolutionären und adaptiven Geschäftsmodellinnovationen. Sie verstehen evolutionäre BMI, in Anlehnung an Demil und Lecocq (2010), als eher freiwillige und emergente Veränderungen in einzelnen BM-Komponenten. Dagegen begreifen Breier et al. adaptive BMI ähnlich wie Foss und Saebi (2017) als Veränderungen des gesamten Geschäftsmodells und seiner Architektur, d. h. der Art und Weise, wie BM-Komponenten miteinander verbunden sind, als Reaktion auf Veränderungen im externen Umfeld. Ihrer Auffassung nach müssen bei evolutionären und adaptiven Geschäftsmodellinnovationen die Veränderungen typischerweise neu für das Unternehmen sein, aber nicht zwingend neu für die Branche. Werden die BM-Veränderungen hingegen von der Unternehmensleitung proaktiv initiiert, um die Marktbedingungen innerhalb einer bestimmten Branche zu verändern, sprechen sie von fokussierter, komplexer modularer oder architektonischer BMI, die sowohl für das Unternehmen, als auch die Branche neu ist (Breier et al., 2021, S. 102725). Renz und Vladova teilen mit Breier et al. und Kraus, Clauss et al. den Zusammenhang von Krise als Auslöser von Geschäftsmodellinnovation. Sie erkennen für

BMI im Tourismus das größte Potenzial in den Veränderungen und Erweiterungen des Nutzenversprechens. Dagegen interpretieren sie BMI wie Geissendoerfer als „entweder ein[en] Prozess der Transformation von einem Geschäftsmodell zu einem anderen innerhalb etablierter Unternehmen oder nach Fusionen und Übernahmen oder die Schaffung völlig neuer Geschäftsmodelle“ (Breier et al., 2021, S. 1027723; Geissdoerfer et al., 2016, S. 1220; Kraus, Clauss, et al., 2020, S. 1067; Renz & Vladova, 2021, S. 3–7). Zudem identifizieren sie speziell für den touristischen Bereich „derzeit spannende Bewegungen auf dem Markt“, da „immer mehr Unternehmen ihre Geschäftsmodelle im virtuellen Raum reflektieren und damit (un-)bewusst ihre bestehenden Geschäftsmodelle erneuern“. Dabei ist es speziell im Tourismus kritisch, dass „die erbrachten Dienstleistungen an die physische werden Präsenz gebunden sind und daher nicht einfach in den digitalen Raum übertragen werden können“ (Renz & Vladova, 2021, S. 4). Mit dem Problem der Digitalisierbarkeit touristischer Dienstleistungen, mithin der Herausforderung bei der Übertragung des Geschäftsmodells in den digitalen Raum, befasst sich die Diskussion zu Tourismus und Digitalisierung im Abschnitt 3.4.3.

Zusammenfassend bietet sich für die vorliegende Studie ein komponentenbasiertes Modell des Geschäftsmodells an. Dieses ermöglicht es, die Aktivitäten der Studienteilnehmer grundsätzlich den Bereichen Wertangebot, Wertschöpfung und Wertschöpfung zuzuordnen. Erweitert um ein modulares Verständnis von Geschäftsmodellinnovation, das trotz der punktuellen Betrachtung Veränderungen der Komponenten und damit Transformationen von einem Geschäftsmodell zu einem anderen sichtbar macht (vgl. Kapitel 4).

3.3 Krisen als Auslöser von Geschäftsmodellinnovation

3.3.1 Antezedenzien von Geschäftsmodellinnovation

Tatsächlich entsteht BMI oft als Folge *externer Faktoren* wie Globalisierung (Lee et al., 2012, S. 832), Veränderungen im Wettbewerbsumfeld (De Reuver et al., 2013, S. 1340006–6; Osiyevskyy & Dewald, 2018, S. 544), technologische Innovation (Cortimiglia et al., 2016, S. 416–417; Parida et al., 2019, S. 392–393; Rachinger et al., 2019, S. 1144–1147) und insbesondere Digitalisierung (Caputo et al., 2021, S. 488–489). In Kontexten hoher Umweltvolatilität kann BMI innovative Wege zur Reaktion auf veränderte Quellen der Wertschöpfung und -erfassung bieten (Breier et al., 2021, S. 102725). In der BMI-Literatur werden einerseits Geschäftsmodelle selbst als wichtigste Voraussetzungen gesehen, welche die Unternehmensleistung beeinflussen, andererseits liegt vermehrt die

Aufmerksamkeit auf der Frage nach Veränderungen des externen Umfelds als Auslöser für BMI (Zhang et al., 2021, S. 804–806). Auch Renz und Vladova (2021) sind im touristischen Kontext der Meinung, das durch externe Ereignisse verursachte Marktstörungen die Innovationsfähigkeit von Unternehmen stimulieren, die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen beschleunigen und zur Entstehung neuer Märkte und Technologien führen (Renz & Vladova, 2021, S. 3). Die Mehrzahl der Studien waren bisher allerdings isoliert und eher konzeptionell als empirisch (Cheah et al., 2018, S. 3952). Es wurden mit einigen Ausnahmen (Chesbrough, 2007, S. 12; Guo, Liu, et al., 2017, S. 779; Guo, Tang, et al., 2017, S. 431) nur wenige Versuche unternommen, die möglichen Auslöser des BMI zu untersuchen (Wirtz et al., 2016, S. 36; Zhang et al., 2021, S. 803; Zott et al., 2011, S. 1019).

3.3.2 Krise als externer Faktor von Geschäftsmodellinnovation

Die aktuelle Forschung zu Auslösern von Geschäftsmodellinnovation lässt sich grundsätzlich in *externe und interne Faktoren* aufteilen (Zhang et al., 2021, S. 3). So kategorisierten bereits Bucherer et al. (2012) internen vs. externen Ursprung der Innovation und Bedrohung vs. Chance, wobei sich der Ursprung der Bedrohung auf Situationen bezieht, in denen ein Unternehmen gezwungen ist, seine BM zu ändern, während der Ursprung der Chance die BMI zur Nutzung einer Chance anzeigt (Bucherer et al., 2012, S. 184). Einen ähnlichen Ansatz verfolgen Cortimiglia et al. Sie begreifen BMI einerseits als Änderung des Wertversprechens als Reaktion auf neue Kundenbedürfnisse oder Umweltchancen (*demand-pull*), andererseits als Änderung des Wertversprechens als Reaktion auf technologische Durchbrüche des Unternehmens (Cortimiglia et al., 2016, S. 417).

Zu den *externen Faktoren* gehören Marktchancen, situative Faktoren, Wertschöpfungsnetzwerke, technologische Innovationen und *Krisen*, während zu den internen Faktoren das Wissen der Führungskräfte, interne Ressourcen und Fähigkeiten sowie Merkmale der Organisation zählen.

Zu solchen *internen Faktoren* können z. B. in der aktuelleren Fachliteratur, trotz ihres Bezugs zu Krisen, Publikationen von Bhatti et al. mit Untersuchungen zur Wissensaufnahmefähigkeit (*absorptive capacity*), Agilität und Achtsamkeit von Unternehmen sowie von Alves et al. im Kontext von organisatorischem Lernen von KMU nach einer Krise zugeordnet werden (Alves et al., 2020, S. 4; Bhatti et al., 2021, S. 389). Darüber hinaus sind Osiyevskyy und Dewald zu nennen, die Krise als möglichen Stimulus von Absicht zu BMI aus der verhaltensbasierten Entscheidungsfindung (*behavioural decision making*) untersuchen

(Osiyevskyy & Dewald, 2018, S. 541). Sie verfolgen dabei den von Dewald und Bowen (2010) angegangenen Ansatz, die Forschung zu organisatorischer Resilienz, mit der zu disruptiven Innovationen und insbesondere zu disruptiven Geschäftsmodellinnovationen, zu kombinieren (Dewald & Bowen, 2010, S. 4; Osiyevskyy & Dewald, 2015, S. 58–60; Sijde & Schmidt, 2022, S. 2–3). Sie kombinieren risikoaffine Reaktion (Kahneman & Tversky, 1979, S. 263–292) mit risikoaversen Reaktionen (Dutton, 1986, S. 501–517) im Zusammenhang mit organisationalem Verhalten bei disruptiven Innovationen im Vorfeld von Geschäftsmodellen.

Konzeptionelle Argumente und empirische Ergebnisse hinsichtlich der Verbindung zwischen *Krisen als externe Faktoren* und Innovations-Konstrukten sind begrenzt und unschlüssig (Cheah et al., 2018, S. 3952; Foss & Saebi, 2017, S. 201). Foss und Saebi folgern von der Annahme, dass sich BMI in Bezug auf Umfang und Neuartigkeit unterscheidet (vgl. Abschnitt 3.2.2.2), dass Antezedenzien für evolutionäre oder adaptive BMI anders sein können als für komplexere Formen von BMI und bei genauer Betrachtung eine empirische Frage bilden (Foss & Saebi, 2017, S. 217). Die Reaktionen etablierter Unternehmen auf *externe disruptive Störungen* sind zentral für die Arbeit von Markides (1997–2021). Aus dem Kontext des strategischen Management kommend, bezeichnete er Veränderungen des BM zunächst als disruptive strategische Innovationen und erst später als BMI (Lanzolla & Markides, 2021, S. 540–553; Markides, 1997, S. 9–23, 2006, S. 19–25).

3.3.3 Innovation als Reaktionsstrategie auf Krisen

In aktuelleren Aufsätzen identifizieren u. a. Wenzel et al. sowie Marx und Klotz Innovation als eine unternehmerische Reaktionsstrategie auf eine Krise (Marx & Klotz, 2021, S. 1–12; Morgan et al., 2020, S. 359–379; Wenzel et al., 2021, S. O16–O27). Dabei untersuchen Marx und Klotz (2021) touristische KMU als „Rückgrat der Tourismusindustrie“, um zu verstehen, wie KMU ihr Geschäft anpassen und welche Rolle ihre Zusammenarbeit spielt. Sie stellen dabei fest, dass insbesondere der Reiseveranstaltermarkt zeigt, dass KMU trotz ihrer (Betriebs-)Größe in der Lage sind, während einer Krise mehrere Innovationsprojekte unterschiedlicher Art sowie in verschiedenen Stadien der Innovationswertschöpfungskette gleichzeitig zu initiieren und zu verwalten. Dabei behandeln sie aber Krise als Auslöser der Innovation nicht weiter (Marx & Klotz, 2021, S. 1–3). Wenzel stellt Innovation als eine von vier möglichen strategischen

Reaktionen auf Krisen dar, namentlich (1) Rückzug, (2) Ausharren, (3) Innovation und (4) Ausstieg (Wenzel et al., 2021, S. O23).

Dabei beinhaltet *Rückzug* Kostensenkungsmaßnahmen, um die Ausgabe eines Unternehmens zu reduzieren. Diese Strategie soll Unternehmen dabei zu helfen, eine Krise kurzfristig zu überstehen. Beim *Ausharren* geht es darum, den Status quo der Geschäftstätigkeit z. B. durch Fremdfinanzierung zu erhalten. Es scheint als mittelfristige Reaktion auf eine Krise geeignet, die allerdings das langfristige Überleben des Unternehmens gefährden kann. *Ausstieg* bedeutet die Einstellung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Diese Strategie ist nicht auf eine Krise beschränkt und kann jederzeit gewählt werden. *Innovation* schließlich bedeutet, dass das Unternehmen als Reaktion auf eine Krise eine strategische Erneuerung vornimmt (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 296; Wenzel et al., 2021, S. O23) (vgl. Abbildung 3.1).

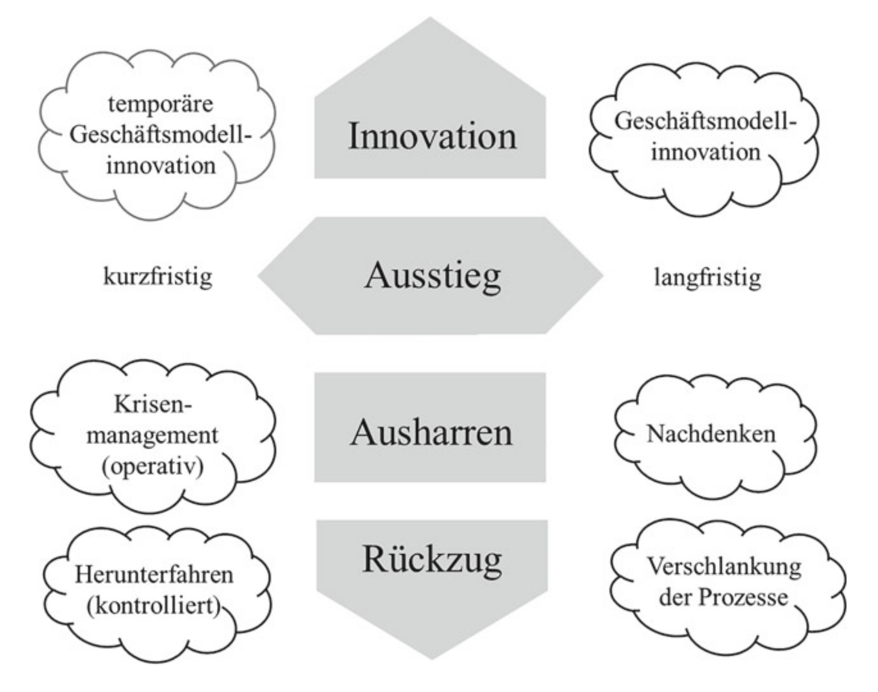


Abbildung 3.1 Innovation als unternehmerische Reaktionsstrategie in der Krise. (Quelle: Eigene Darstellung nach Kraus et al. (2020))

Eine Reihe von Forschern nehmen diesen Ansatz nicht nur auf, sondern bestätigen auch empirisch, dass diese vier Strategien die frühen Reaktionen von KMU auf die COVID-19-Pandemie erfolgreich beschreiben. Sie plädieren für eine Innovationsstrategie zur Nutzung von Chancen, die sich aus einer Krise ergeben (Breier et al., 2021, S. 1027733; Ebersberger & Kuckertz, 2021, S. 126; Kraus, Clauss, et al., 2020, S. 1068; Manolova et al., 2020, S. 482).

Dies betrifft insbesondere Clauss, Breier et al., die anhand ihrer Studie erarbeiten, wie KMU auf eine exogene Krise mit einer vorübergehenden Geschäftsmodellinnovation reagieren können (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 296). Sie argumentieren damit, dass Unternehmen, die explorative Strategien zur Entwicklung neuer Produkte und Märkte verfolgen, Krisen besser bewältigen (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 294). Manolova et al. (2020) vertreten die Auffassung, dass sich auch etablierte Unternehmen an ein neues Innovationsumfeld anpassen. Demgegenüber argumentieren Gausemeier et al., dass sich Unternehmen in schwierigen Zeiten vielmehr auf ihr Kerngeschäft konzentrieren (Gausemeier et al., 2019, S. 15). Diese Auffassung bestätigen u. a. Marx und Klotz unlängst in einem Report der Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey (Marx & Klotz, 2021, S. 2). Sie vertreten die Auffassung, dass Unternehmen die meisten Gewinne durch sogenannte „Routine-Innovationen“ erzielen, die auf bestehenden Kompetenzen basieren und zum etablierten Geschäftsmodell passen (Marx & Klotz, 2021, S. 3). Daran anknüpfend stellen Renz und Vladova fest, dass besonders für touristische KMU radikale Innovationen eine besondere Herausforderung darstellen. Solche Unternehmen sind häufig durch begrenzte finanzielle und betriebswirtschaftliche Kompetenzen gekennzeichnet und verlassen sich hauptsächlich auf inkrementelle Produkt- und Dienstleistungsinnovationen (Renz & Vladova, 2021, S. 4). Ebersberger und Kuckertz zeigen sich in ihren Einschätzungen hingegen insgesamt noch zurückhaltend und sprechen von einer „sich verändernde[n] Innovationslandschaft“ und einem bisher unklaren Bild des Innovationsverhaltens in einer Krise (Ebersberger & Kuckertz, 2021, S. 134). Davidsson et al. untermauern dieses Argument und halten eine stärkere Berücksichtigung externer Veränderungen des Unternehmensumfelds (z. B. Krisen in der Entrepreneurship-Forschung und in verwandten Bereichen) für überfällig (Davidsson et al., 2021, S. 8).

3.3.4 Krise als Trigger-Event, Enhancer und Inhibitoren von Geschäftsmodellinnovation

Im Gegensatz zu den im letzten Abschnitt beschriebenen Publikationen konnten Breier et al. in einer empirischen Studie Krisen im Allgemeinen sowie konkret die COVID-19-Pandemie als Auslöser für BMI identifizieren (Breier et al., 2021, S. 8). Auch Sigala spricht, im touristischen Kontext, überwiegend von „Innovation aus der Not heraus“, ohne allerdings diesen Zusammenhang empirisch zu begründen (Sigala, 2020, S. 316). So gehen auch Gössling et al. und Hall et al. selbstverständlich von Krise als Auslöser aus (Gössling et al., 2020, S. 3; Hall et al., 2020, S. 591). Breier et al. (2021) differenzieren ihr Ergebnis aber dahingehend, dass Bedrohungen durch Krisen nicht unbedingt als Antezedenz für BMI ausreichen, sondern eine Reihe weiterer Einflussfaktoren für die endgültige Entscheidung zur Durchführung einer BMI verantwortlich sind.

Breier et al. (2021) identifizieren als begünstigende Faktoren (*enhancer*) für BMI – neben dem bereichsspezifischen Faktor Stammgast – freie Zeitressourcen und einen allgemeinen Veränderungsdruck aufgrund einer Krise. Die Unternehmen erhalten durch die Stammgäste zum einen eine psychologische Sicherheit, zum anderen werden sie zur Erneuerung ihres Geschäftsmodells angeregt. Staatlich verordnete Schließungen und die damit verbundene Entlastung von operativen Aufgaben haben in Unternehmen, insbesondere bei Entscheidungsträgern, Zeitressourcen freigesetzt, die in strategische statt operative Entwicklungen investiert werden können (Breier et al., 2021, S. 7).

Dagegen betrachten Breier et al. (2021) umfassende staatliche Unterstützung und hohe Liquidität eines Unternehmens als erschwerende Faktoren (*inhibitor*) (vgl. Abbildung 3.2). Entgegen einer weit verbreiteten Ansicht in der Literatur, dass finanzielle Ressourcen eine wichtige Triebkraft für Innovationen im Tourismus sind (Kallmuenzer et al., 2019, S. 330), sorgten im spezifischen Kontext der Untersuchung von Breier et al. (2021) umfangreiche finanzielle Ressourcen lediglich dafür, dass Unternehmen die Zeit der Krise überstehen, ohne weiter an Veränderungen zu arbeiten (Breier et al., 2021, S. 8). Sie erklären dies damit, dass Unternehmen durch verminderten finanziellen Druck auch die Bedrohung durch die Krise geringer wahrnehmen. Folglich wird auch der Druck reduziert, das Geschäftsmodell zu ändern. Breier et al. verweisen dabei auf die „Strategie des Ausharrens“ nach Wenzel et al. (2020) (vgl. Abbildung 3.1). Sie bestätigen damit u. a. das Ergebnis von Eggers, dass KMU gemeinhin über weniger finanzielle Mittel verfügen und deshalb gerade durch finanziellen Druck in der Krise dazu neigen, bestehende Geschäftsmodelle in Frage zu stellen (Eggers, 2020, S. 206). So stellen Breier et al. (2021) fest, dass Unternehmen, die weniger

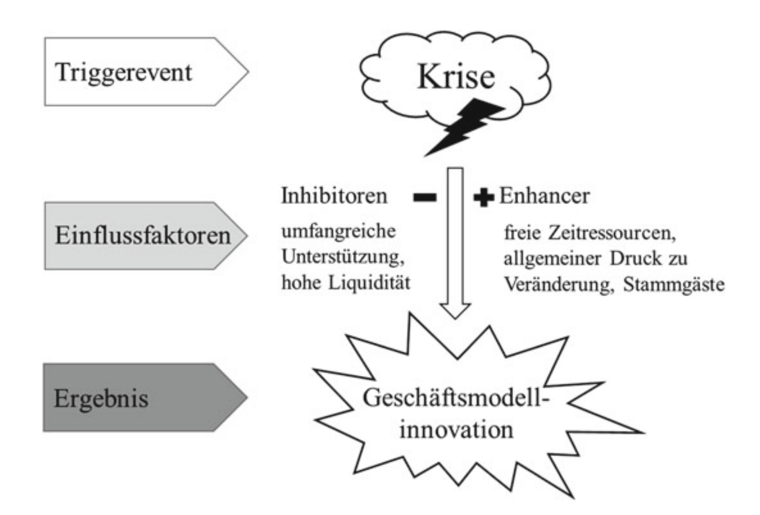


Abbildung 3.2 Krise als Trigger-Event von BMI. (Quelle: Eigene Darstellung nach Breier et al. (2021))

Unterstützung erfahren (z. B. vom Staat), von längeren Schließungen bedroht sind und für viele Beschäftigte verantwortlich sind, proaktiver Geschäftsmodellinnovation betreiben. Im Ergebnis lässt sich also festhalten, dass *finanzieller Druck* ein Unternehmen zu proaktiver BMI veranlassen kann, während eine umfangreiche finanzielle Unterstützung die BMI hemmt.

In einer weiteren gemeinsamen Studie erweitern Clauss, Breier und Kraus das Modell um den Faktor der Betroffenheit (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 308). Dabei bestätigen sie, dass Krisen, insbesondere die Corona-Pandemie, ein *Auslöser* für BMI bei KMU sein kann. Ob eine BMI allerdings nur *temporär* oder *dauerhaft* implementiert bleibt, bestimmt im neuen Modell das Maß der Betroffenheit. Stark von der Krise betroffene Unternehmen verfolgten Innovationen, die für sie neu waren, während bei weniger betroffenen Unternehmen eher schrittweise, modulare Änderungen festgestellt werden konnten. Jene Unternehmen, die z. B. stärker von COVID-Restriktionen eingeschränkt waren, konnten ihr bestehendes BM nicht mehr verfolgen und mussten aufgrund dessen architektonische Änderungen in bzw. an ihrem BM vornehmen, um neue Einnahmen erzielen zu können (Clauss, Breier, et al., 2021, S. 12).

3.4 Digitalisierung im Rahmen der Innovation touristischer Geschäftsmodelle

3.4.1 Die Verbindung zwischen Geschäftsmodellinnovation, Digitalisierung und technischer Innovation

Geschäftsmodellinnovation erschließt – besonders im Tourismus – das Potenzial neuer Technologien, technologischen und nichttechnologischen Wissens und durchbricht die Beschränkungen alter Geschäftsmodelle (Ammirato et al., 2021, S. 1–22; Li, 2019, S. 99–108; Souto, 2015, S. 142–155). BMI gibt Antworten darauf, wie innovative Unternehmungen, die der Logik traditioneller Industrien fremd sind und sich mit Technologie oder anderen Formen von unklaren, aber potenziell profitablen Konzepten beschäftigen, in betriebswirtschaftliche Begriffe umgesetzt werden können (DaSilva & Trkman, 2014, S. 380; Ritter & Pedersen, 2020, S. 180). So sind Digitalisierung, Technologie und Innovation unmittelbar mit der Terminologie des Geschäftsmodells verbunden (Bouwman et al., 2019, S. 1; Kraus et al., 2021, S. 1–2; Rachinger et al., 2019, S. 1144). Unternehmen wie Amazon, Facebook, Google, Netflix, Alibaba, AirBnB und Uber gelten als Erfolgsgeschichten einer solchen Verbindung (Gassmann et al., 2016, S. 1–2; Kraus et al., 2022, S. 53–55; Teece, 2010, S. 188). So wird die Auffassung vertreten, dass technologische Innovation Geschäftsmodelle erfordert, um Innovationen zu kreieren und auf den Markt zu bringen sowie BMI die Gelegenheit schafft, unbefriedigten Kundenbedürfnisse zu stillen (Teece, 2010, S. 172–173; Wang & Chebo, 2021, S. 2–3). Mit einer sich ständig verändernden betriebswirtschaftlichen Umwelt (d. h. verschärfter Wettbewerb und Komplexität, verkürzte Innovationszyklen und erhöhte Marktvolatilität) und technologischen Entwicklungen (Digitalisierung) werden die Phänomene im Zusammenhang mit BMI jedoch immer komplexer (Zhang et al., 2021, S. 805). Speziell bei Digitalisierung geht es nicht nur darum, interne Prozesse zu optimieren oder neue Technologien einzubinden, sondern die Geschäftsmodelle von KMU grundlegend zu verändern (Bouwman et al., 2019, S. 1; Parida et al., 2019, S. 391–393). Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen KMU ihre Geschäftsmodelle digitalisieren, z. B. durch das Angebot digitaler und digital erweiterter Produkte bzw. Dienstleistungen. Dies erfordert einerseits Zusammenschlüsse mit neuen digitalen Partnern, anderseits aber auch Unterstützung bei der Digitalisierung seitens bestehender Lieferanten, Partner und anderen Beteiligter. Diese Koordination eines wachsenden Ökosystems erweist sich für KMU aktuell als eine der größten Herausforderungen (Sjödin et al., 2022, S. 50). Zudem spielen dabei bei touristischen Unternehmen

immer noch nicht-technologisches Wissen und nicht-technische Innovationen eine entscheidende Rolle (Souto, 2015, S. 152).

In der Fachliteratur werden die Begriffe technische Innovation, digitale Transformation und Digitalisierung häufig synonym verwendet (Caputo et al., 2021, S. 490). *Technische Innovation* ist ein Vorgang, in dem neue Ideen, die mit praktischem Wissen oder Erfahrung verbunden sind, in einen produktiven Prozess umgesetzt werden. Technische Innovation führt dabei zu einer Form von neuen oder verbesserten Produkten, Dienstleistungen, Management-Know-how und Prozesstechnologie für Produktion oder Dienstleistung (Al-Jinini et al., 2019, S. 69; Damanpour, 1991, S. 560–561). Unter *digitaler Transformation* wird dagegen die Nutzung neuer digitaler Technologien wie sozialer Medien, mobiler Technologien, Analysen oder eingebetteter Geräte verstanden, um wichtige geschäftliche Verbesserungen zu ermöglichen, z. B. verbesserte Kundenerfahrungen, rationalisierte Abläufe oder neue Geschäftsmodelle (Berman, 2012, S. 20; Kraus et al., 2021, S. 9; Schallmo et al., 2017, S. 1740014–1740019). „Digitale Transformation befasst sich mit den Veränderungen, die digitale Technologien im Geschäftsmodell eines Unternehmens bewirken können und die sich in veränderten Produkten oder Organisationsstrukturen oder in der Automatisierung von Prozessen niederschlagen" (Marx, 2019, S. 158). *Digitalisierung* beschreibt den Übergang von analog zu digital, kann aber auch als verstärkter Einsatz digitaler Technologie und deren Auswirkung auf den Menschen verstanden werden (Marx, 2019, S. 158). Dagegen sehen Bouwman et al. Digitalisierung beispielsweise „als der Prozess, mit dem Wirtschaft, Institutionen und Gesellschaft auf einer Systemebene umstrukturiert werden" (Bouwman et al., 2019, S. 1). Reis et al. verstehen Digitalisierung als „das Phänomen der Umwandlung analoger Daten in eine digitale Sprache, die wiederum die Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Unternehmen verbessern kann und der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft einen Mehrwert bringt" (Reis et al., 2020, S. 448). Verhoef et al. bezeichnen die Digitalisierung „als Umwandlung von analogen in digitale Aufgaben" oder konzeptualisieren sie „als die Einbindung von IT in bestehende Abläufe". Digitalisierung definiert für sie, wie digitale Technologien oder IT genutzt werden können, um bestehende Geschäftsprozesse zu verändern (Liu et al., 2011, S. 1730; Verhoef et al., 2021, S. 891; Vial, 2019, S. 118–119). Bokolo und Sobah stellen bei der Digitalisierung auf IT als entscheidender „Enabler" ab, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen, indem aktuelle Geschäftsaktivitäten, wie z. B. Geschäftsbeziehungsmanagement, Kommunikation oder Vertrieb, verändert werden (Bokolo & Sobah Abbas, 2021, S. 618).

Caputo et al. (2021) differenzieren die Begriffe dahingehend, dass sich digitale Transformation im weiteren Sinn auf strategische Transformationen bezieht,

die durch Digitalisierungsprojekte umgesetzt werden und auf organisatorische Veränderungen abzielen. Dagegen betrachten sie Digitalisierung als Übergang von analoger Information in ein digitales Format im Rahmen eines umfassenden soziotechnischen Prozesses. Beispiele hierfür sind die Umwandlung eines Buches von maschinengeschriebenem Text in eine digitale Form, Smart Homes, Smart Mobility und Smart Cities. Ungeachtet dieser unterschiedlichen Definitionen herrscht Einigkeit darüber, dass „alle diese digitalen Möglichkeiten, die eine transformative Wirkung auf die Organisation der Wirtschaftstätigkeit haben", BMI unterstützen (Caputo et al., 2021, S. 490). Dabei gibt viele verschiedene Möglichkeiten, wie die Digitalisierung durch neue und oft fortschrittlichere Dienstleistungsangebote einen Mehrwert für den Kunden schaffen kann (Caputo et al., 2021, S. 489; Parida et al., 2019, S. 391; Rachinger et al., 2019, S. 1154–1155).

3.4.2 Digitalisierung und technische Innovation im Tourismus

In der Tourismusforschung zählt Digitalisierung aktuell zu den diskutierten Themen, spaltet aber auch die Lager in Befürworter und Gegner derselben (Buhalis, 2020, S. 267; Zillinger, 2021, S. 1–55). Neben zahlreichen Untersuchungen zu den Themen Nutzungstrends, Business Intelligence, digitale Innovationsprozesse, mobile Dienste, Informationssuchverhalten, Empfehlungssysteme und soziale Medien existieren einschlägige Fachzeitschriften wie das *Journal of Hospitality and Tourism Technology* und das *Journal of Information Technology & Tourism*, um mit der rasanten Entwicklung des technischen Fortschritts bzw. des Nutzerverhaltens im Tourismus Schritt zu halten (Buhalis, 2020, S. 267–268; Gössling, 2021, S. 849; Zillinger, 2021, S. 6). Übereinstimmung herrscht dahingehend, dass der Tourismus durch enorme Innovationen revolutioniert wird, die der Branche vornehmlich dazu dienen, den wachsenden Bedarf an außergewöhnlichen touristischen Erlebnissen zu decken (Beck et al., 2019, S. 586–587; Chiao et al., 2018, S. 30). So gelten Virtual-Reality-Tourismus, virtueller Tourismus und Augmented Reality zu den meist untersuchten Themen in der Tourismusforschung (Akhtar et al., 2021, S. 1).

Im Zeitraum zwischen 1960 und 1990 ging es im Tourismus noch um Themen wie Computerreservierungssysteme/Reservierungen per Computer, Systeme für Reiseveranstalter und Destinationen, um das Kapazitätsmanagement, die betriebliche Effizienz und Produktivität zu erhöhen. In den frühen 2000er-Jahren veränderte den Tourismus dann das Internet mit dem Aufkommen von

Webseiten (Banerjee & Chua, 2020, S. 102887–1), Electronic Commerce und Suchmaschinen (Buhalis, 2020, S. 267; Rasoolimanesh et al., 2019, S. 481–482). Die Entwicklung von Blogs und sozialen Medien führte die Ära des Web 2.0 im Tourismus ein und revolutionierte die Kommunikation der Akteure untereinander (Buhalis et al., 2019, S. 267; Fan et al., 2019, S. 102757) wie beispielsweise durch Chatbots (Calvaresi et al., 2021, S. 3) oder VR (Adachi et al., 2020, S. 1; Beck et al., 2019, S. 586; Reis et al., 2020, S. 443).

Aus Sicht der Befürworter der Digitalisierung als Innovationsmotor im Tourismus können IKT-gestützte Lösungen aktuell den Entscheidungsfindungsprozess und den Lebenszyklus des Tourismuserlebnisses unterstützen, die Durchführung reisebezogener Aktivitäten fördern sowie kulturelle Erfahrung der Reise bereichern (Ammirato et al., 2021, S. 2). Das Internet bietet dazu eine Quelle für Informationen und den Austausch von Reiseerfahrungen (Hjalager, 2010, S. 2–4). Reiseinformationen werden zunehmend einfach über das Internet abgerufen, weshalb die Technologie der Informationssuche eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Destinationen spielt (Chiao et al., 2018, S. 30).

Die Individualisierung und *Mehrwert-Co-Creation* ist ein entscheidendes Element der aktuellen Tourismusinnovationen (Buhalis et al., 2019, S. 485). Es geht dabei um einen erlebnisorientierten Tourismus (Hjalager, 2010, S. 4), bei dem der Tourist oder Endnutzer ein Tourismusprodukt wie, beispielsweise eine Reise oder ein Urlaubspaket, nach seinem Geschmack und Verhalten gestaltet und produziert (Buhalis et al., 2019, S. 493). Im Rahmen dieser Forschungsentwicklung kam das Konzept der intelligenten Tourismusdestinationen auf (*smart destination*), weil IKT als wichtige Triebkraft für die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen angesehen wurde (Boes et al., 2016, S. 109–110; Buhalis, 2020, S. 267–272; Gelter et al., 2021, S. 2861). Smarte Destinationen heben die Rolle von Touristen als Mitgestalter ihrer eigenen Erfahrungen (*value co-creation*) hervor, indem sie es ihnen als Verbrauchern ermöglichen, mit Elementen zu interagieren, die sie bei der Präsentation und Produktion der Destination suchen (Saraniemi & Kylänen, 2011, S. 133). Der Begriff der „Smarten Destination“ wurde im Rahmen einer Initiative der Europäischen Kommission an Städte vergeben, die den Zugang zu Produkten und Dienstleistungen im Bereich Tourismus und Gastgewerbe durch technologische Innovationen erleichtern (Buhalis, 2020, S. 267; Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 263–264).

Die Konzeptualisierung der smarten Destination ist in der Forschung bis dato noch nicht abschließend geklärt (Gelter et al., 2021, S. 2). Die Interaktionen zwischen Reisenden und dem technologischen Umfeld der Geräte (*ambient intelligence*) bilden ein neues, digitales Tourismus-Ökosystem der Destination und prägten auch die neue Rolle des Destinationsmanagements (Buhalis, 2020,

S. 270). Sowohl DMO als auch Incoming-Agenturen bzw. DMC befinden sich nach aktuellen Studien daher noch im Prozess der digitalen Transformation (Marx, 2019, S. 165). Erste Forschungsergebnisse deuten in diesem neuen digitalen, Tourismus-Ökosystem dabei auf ein Spannungsverhältnis zwischen der Heterogenität des Sektors und der geforderten Homogenität der touristischen Erfahrung des Besuchers hin (Buhalis, 2020, S. 269–270; Marx, 2019, S. 165–166). Dieses Ökosystem erstreckt sich auf die verwendete Technologie, Interessen und Vision der Destination sowie den erforderlichen Beitrag der verschiedenen Akteure. Das ist der Grund dafür, dass für DMO die Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträgern und anderen Stakeholdern entscheidend ist (Breier et al., 2021, S. 102729; Marx, 2019, S. 165–166). Mobile Endgeräte haben die touristischen Praktiken radikal verändert, da durch sie Kommunikation, soziale Aktivität, Informationsbeschaffung und Unterhaltung erst an einem Ort gebündelt wird (Buhalis, 2020, S. 270; Chiao et al., 2018, S. 30; Kim & Kim, 2017, S. 2082–2083; Zillinger, 2021, S. 14). Das Kernstück von E-Tourismus-Applikationen für Mobiltelefone bilden die standortbezogenen Dienste (*location based services*).

LBS basiert auf der Lokalisierung von Menschen, Dienstleistungen, Einrichtungen und sämtlichen Attraktionen, die mit touristischen Zielen verbunden sind (Chiao et al., 2018, S. 30, 32; Kim & Kim, 2017, S. 2082–2083; Wali et al., 2019, S. 887–890). Solche standortbezogene Dienste werden erst durch Smartphones, GPS und mobilem Internet auf Festland und Kreuzfahrtschiffen möglich (Dickinger & Zins, 2008, S. 140; Kang et al., 2017, S. 9846–9847; Pedrana, 2014, S. 753–762; Priandani et al., 2017). Solche Smartphone-Reiseführer zielen darauf ab, personalisierte mobile Reiseführer-Anwendungen (online bzw. offline) mit persönlichen profilbasierten Empfehlungssystemen und standortbasierten Informationen für Attraktionen wie Museen, Kunstgalerien, historischen Ruinen und Ausstellungen der Destination zu bieten (Koo et al., 2020, S. 2; Koukopoulos & Styliaras, 2013, S. 130; Nugraha & Alimudin, 2020). Bei solchen Applikationen entfallen Komplikationen im Zuge klassischer Gästeführungen wie beispielsweise Sprachbarrieren oder Mindestteilnehmerzahlen (Chen et al., 2018, S. 59–60; Nugraha & Alimudin, 2020, S. 1–2, 9). Einerseits existieren Apps, die Touristen in der Destination vor Ort für Kontextinformation nutzen können, andererseits bietet ihnen Virtual Reality Möglichkeiten, Sehenswürdigkeiten daheim zu besuchen. Beispielsweise ermöglichen es digitale Führungssysteme wie „TelePort“ Nutzern, eine virtuelle Tour mit mobilen Endgeräten durch die Mogao-Höhlen in Dunhuang City, China, zu unternehmen. Diese Technik versetzt Nutzer in die Lage, Gebäudeteile virtuell besichtigen zu können, die allgemein nicht für die Öffentlichkeit zugänglich sind (Chiao et al., 2018, S. 30). Solche Angebote unterstützen das Marketing touristischer Destinationen (Adachi et al.,

2020, S. 10). Bislang galten bei Gästeführungen überzeugende Geschichten, die von guten Gästeführern erzählt wurden, als das Mittel der Wahl, um Touristen, intellektuell und emotional mit dem Reiseziel zu verbinden (Bryon, 2012, S. 27–30). Durch die Social-Media-Komponente der Apps erwachsen Reisende unlängst selbst zum touristischen Geschichtenerzähler und technologische Geräte entwickeln sich zu wesentlichen Trägern touristischer Information (Bryon, 2012, S. 30; Chen et al., 2018, S. 59–61).

Daher werden VR und mobile Apps für digitale Tourismusunternehmen immer interessanter, nicht nur um Gäste bei der Durchführung von Reiseaktivitäten zu unterstützen, sondern auch als Kernstück von digitalen Marktplätzen (Ammirato et al., 2021, S. 5; Tuomi et al., 2021, S. 466). In diesem Sinne ermöglicht Digitalisierung die Produktion und gleichzeitigen Konsum kultureller Dienstleistungen und ebnet den Weg, um kulturtouristische Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, die besser auf Kundenerwartungen und -bedürfnisse abgestimmt sind (Breier et al., 2021, S. 102730; Calvaresi et al., 2021, S. 4). Digitale Technologien können Touristen mit einer Vielzahl von Funktionen unterstützen. Mithilfe dieser Technologien kann auf spezifische und unvorhergesehene Umstände wie Krisensituationen oder Infektionsgeschehen reagiert werden, was sie zu einem strategischen Vorteil für die Wiederbelebung des globalen Tourismus werden lässt (Buhalis et al., 2019, S. 499; Gössling, 2021, S. 855–856; Tuomi et al., 2021, S. 465). In der folgenden Phase der „Erholung“ von einer Krise sollten Tourismusunternehmen dieses Potenzial der Digitalisierung optimal ausnutzen (Kraus, Clauss, et al., 2020, S. 1080). Mit der Digitalisierung steht die Tourismuswirtschaft vor einer neue Welle von Geschäftsmodellen, bei denen Tourismusakteure mit digitalen Unternehmen interagieren können, um einen positiven Wertschöpfungskreislauf zu erzeugen (Ammirato et al., 2021, S. 2; Souto, 2015, S. 152).

3.4.3 Diskussion der Auswirkungen von Digitalisierung und Übertragung von Tourismus in den digitalen Raum

Die weit verbreitete Annahme, dass mobile Technologie und das Internet einen positiven Beitrag zum Tourismus leisten, wird seit den 2010er-Jahren von einigen kritischen Stimmen in Frage gestellt. Die Digitalisierung verändert im Tourismus nicht nur einzelne Verhaltensweisen des Touristen in Bezug auf Buchungen, Informationssuche oder Art der genutzten Marketingkanäle, sondern auch das Wesen des Tourismus. Konkret: Was ist Tourismus, wann ist Beginn und Ende und wie

kann der Begriff Tourismus grundsätzlich verstanden werden (Zillinger, 2021, S. V).

Diese (Gegen-)Bewegung hat viele Name wie z. B. „*Digital Detox*“ und „*Digital Switch-off*“ (Dickinson et al., 2016, S. 196). Dieser Wunsch „abzuschalten“, hängt dabei stark mit persönlichen Interessen und dem Kontext zusammen, in dem Urlaub stattfindet. In Studien wurde der Wert der Nutzung digitaler Geräte auf Reisen festgestellt. Ferner wurde belegt, dass sich viele Reisende in den Ferien nach einer „digitalfreien“ Zeit sehnen, um sich auf das Hier und Jetzt konzentrieren zu können und um sich mehr als Gruppe zu fühlen. Digitaler Freiraum bot den Studienteilnehmern die Möglichkeit persönlicher Beziehungen und ein intensives Gefühl für den Ort (Zillinger, 2021, S. 33). Als negative Effekte mobiler Geräte werden Entkopplung, eine Art „Ausstieg aus Erfahrungen“ sowie ein Mangel an Ortskenntnis und an Interaktion mit Menschen in der Umgebung angeführt (Zillinger, 2021, S. 33).

Zillinger beschreibt eine neue „phygitale“ touristische Wirklichkeit, weil sich die klassischen Verständnisse von physischer und digitaler Realität vermischen, indem der Tourist neue E-Mails seiner beruflichen Tätigkeit checkt, während er zeitgleich das touristische Angebot der Destination genießt (Zillinger, 2021, S. 5–6). Diese neue Wirklichkeit geht sogar weiter, indem diese Beschreibung der Realität impliziert, dass Menschen mit Hilfe digitaler Geräte mehr als einem Ort zugeordnet werden können. Somit werden touristische Erfahrungen tiefgreifend durch die Präsenz von Informationstechnologie geprägt, indem die Digitalisierung im Tourismus die Beziehungen zwischen Touristen, Raum und Ort in *fließende Verbindungen* umwandelt (Gössling et al., 2018, S. 1586; Jansson, 2020, S. 391; Zillinger, 2021, S. 6). Dies trifft auf Menschen zu, die mittels digitaler Geräte von zu Hause aus an Gästeführungen in touristischen Destinationen teilnehmen. Im weiteren Sinne bedeutet dies, dass es nicht nur eine Frage des Ortes ist, ob man sich innerhalb oder außerhalb des Tourismussystems befindet (Beck et al., 2019). Vielmehr geht es um *virtuelle Verbindungen*, sei es zu anderen Touristen, Orten oder Tourismusakteuren (Zillinger, 2021, S. 8). Im Kontext von Tourismus und Digitalisierung lässt sich von einem neuen soziotechnischen System sprechen (Zillinger, 2021, S. 8), weshalb bestehende Paradigmen wie das Tourismussystem an sich sowie die Definition von Tourismus zu hinterfragen sind (Buhalis, 2020, S. 267; Gössling, 2021, S. 582–583).

Schaffer et al. fordern mithin eine ganzheitliche Analyse des aktuellen und laufenden Wandels des touristischen Ökosystems: „Wie definieren wir eine Destination, wenn ein Tourist zwar physisch anwesend ist, sich aber über die

Online-Kommunikation digital an einem anderen Ort befindet? Wenn der Tourist plötzlich nicht mehr zu der Attraktion reist, weil er zu Hause vor seinem Bildschirm an einer Gästeführung teilnimmt?“ (Schaffer et al., 2021, S. 353).

Wenn Digitalisierung zeitlich-räumliche Anforderungen auflöst, weil Menschen sich nunmehr über Bildschirme anstatt an physischen Orten treffen können, wird ein neues Verständnis von Tourismus in Bezug auf Zeit und Raum nötig. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob Begegnungen und soziale Kontakte in dem prognostizierten Ausmaß ersetzt werden. Während physische Geschäftstreffen, bei welchen Informationsaustausch im Vordergrund steht, relativ leicht austauschbar sind, ist fraglich, ob im privaten Bereich gemeinsam geschaffene, lokale authentische Tourismus-Erfahrungen, ersetzbar sind (Zillinger, 2021, S. 11). So vertrat Bryon (2012) bereits vor zehn Jahren die Auffassung, dass Erlebniswirtschaft die Tourismusbranche dergestalt verändern wird, dass Touristen einen verstärkten Wunsch entwickeln, in „lokale“ Lebensweisen einzutauchen und intensivere Beziehungen zu Einheimischen an Destinationen aufzubauen. Dieses Bedürfnis sei Ausdruck des Wunsches, den „authentischen“ touristischen Ort zu erleben (Bryon, 2012, S. 29). Ähnlich kritisiert Gössling, dass in einer automatisierten Zukunft des Tourismus *Begegnungen zunehmend entpersonalisiert und entmenschlicht* werden, wodurch Gastfreundschaft einer *zentralen Funktion des sozialen Austauschs* beraubt wird (Gössling, 2021, S. 852). Zillinger stellt in diesem Kontext als möglichen Lösungsansatz das Konzept des Tourismus als Mittel zur Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen zur Diskussion (Zillinger, 2021, S. 39).



4 Methodik

Gegenstand dieses Kapitels sind die eingesetzte Methodik und die gewählte Datenbasis. Genauer eingegangen wird an dieser Stelle auf die Entscheidungen für qualitatives Vorgehen, für das konkrete Design der explorativen Fallstudie und deren Elemente. Dabei werden sowohl Erhebungs-, Transkriptions- und Auswertungsmethoden dargestellt als auch auf Details zur verwendeten Stichprobe eingegangen. Besondere Sorgfalt wurde außerdem auf die Schilderung der konkreten Praxis der Untersuchung gelegt, sowohl bezogen auf organisatorische Fragen, wie etwa nach dem Feldzugang und der Kontaktaufnahme, als auch reflektiert unter den Gesichtspunkten von Gütekriterien.

4.1 Design: Explorative, qualitative Gruppen-Fallstudie

Der Grundgedanke qualitativer Forschung, von den Befragten einer Studie etwas über das Forschungsproblem oder die Forschungsfrage zu erfahren, führt zu dynamischen Forschungsprozessen, die sich auch während der Datenerhebung noch anpassen können, und stellt daher den Forscher insbesondere beim Studiendesign vor Herausforderungen (Creswell & Poth, 2018, S. 82; Mayring, 2010, S. 125; Stegkemper et al., 2018, S. 1). Ein gutes Forschungsdesign sollte daher insbesondere bei qualitativer Forschung die direkte Verbindung zwischen Forschungsfragen und gewählter Methode zur Beantwortung dieser spezifischen Frage erkennen lassen (Bryman, 2007, S. 5–20). Methodologische Vorlieben des Forschers wie die Bevorzugung des quantitativen oder qualitativen Forschungsansatzes sollten hingegen keinen Einfluss haben und respektive nicht dazu führen, die Forschungsfragen so auszuformulieren, dass diese einer bestimmten Forschungsmethode zugänglich sind (Gorard et al., 2004, S. 380–381; Strübing

Y. C. Zimmermann, *Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42362-9_4

et al., 2018, S. 84). Um die genaue Ausarbeitung dieses Zusammenhangs anhand ausgewählter Dimensionen handelt der gesamte Abschnitt zum Forschungsdesign.

Auch wenn es für Untersuchungsdesigns grundsätzlich an einem einheitlichen Klassifikationssystem fehlt, haben sich in der Literatur eine Reihe von Beschreibungsdimensionen etabliert (Montero & Leon, 2007, S. 850), die daher im Bezug zum hier gewählten Forschungsdesign diskutiert werden. So behandelt der nachfolgende Abschnitt neben dem Bezug der Forschungsfragen zum wissenschaftstheoretischen Ansatz unter anderem Erkenntnisziel, Forschungsgegenstand, Datengrundlage, Erkenntnisinteresse, Untersuchungsort, Untersuchungszeitpunkt und Untersuchungsobjekt als Dimensionen zur Begründung des gewählten Forschungsdesigns.

4.1.1 Explorative Fallstudie

Für die geplante, offene Exploration von unbekannten Veränderungen und Faktoren wird ein *qualitatives, induktives Vorgehen* in Form einer *Fallstudie* gewählt. Es bietet durch die Gewinnung von reichhaltigem Datenmaterial tiefere Einblicke für das Verständnis komplexer Phänomene und Zusammenhänge, besonders bei wenig erforschten Themen (Doz, 2011, S. 583; Eisenhardt, 1989, S. 533; Graebner et al., 2012, S. 282). Da die Betrachtung von Prozessen der Geschäftsmodellinnovation während der Pandemie auf die Ausarbeitung der Grenzen zwischen Forschungsobjekt und seinem Kontext abzielt, bietet sich ein qualitatives Forschungsdesign für eine Kontextualisierung des Forschungsproblem an (Foss & Saebi, 2017, S. 10; Yin, 2014, S. 39–40).

Aufgrund des noch unbekannten Forschungskontexts einer weltweiten Pandemie wurde eine *explorative Fallstudie* dem Ausgehen von theoretischen Vorannahmen und vorab festgelegten Beschreibungskategorien vorgezogen. Daher sind quantitativ-statistische Methoden aufgrund ihrer Standardisierung zur Beantwortung der Forschungsfragen unpassend (Wilson & Hollinshead, 2015, S. 44). Diese eignen sich in der Regel besser für Bestandsaufnahmen bekannter Themenbereiche, bei denen im Vorfeld mit umfangreichem Vorwissen deduktiv Richtlinien operationalisiert und standardisierte Fragen realisiert werden können. In der vorliegenden Studie geht es dagegen darum, Vorwissen zu neuen Themen, Faktoren, Aspekten und Beziehungen zu generieren, das in Folge für weitere standardisierte Erhebungen verwertbar ist (Gläser & Laudel, 2010, S. 26, 37, 43). Durch den gewählten qualitativen Forschungsansatz werden überwiegend verbale Daten generiert, die interpretativ ausgewertet werden. Diese erfordern daher auch besondere Gütekriterien wie beispielsweise Transparenz oder Authentizität

(LeCompte & Goetz, 1982, S. 31; Strübing et al., 2018; Tracy, 2010, S. 837), vgl. dazu ausführlich den Abschnitt zu Gütekriterien weiter unten.

Dadurch, dass offene Forschungsfragen sehr detailliert mit teilstrukturierten Datenerhebungsmethoden untersucht werden, ergibt sich im vorliegenden Rahmen einer durch eine Einzelperson durchgeführten Forschung automatisch die Beschränkung auf wenige Untersuchungseinheiten. Die daraus resultierenden Einbußen hinsichtlich der Repräsentativität werden ausführlich zu einem späteren Zeitpunkt im Abschnitt Limitationen ausgeführt. Bei dem gewählten qualitativen Ansatz handelt es sich zudem um einen in der Tourismusforschung, aufgrund der aufgeführten Vorzüge, anerkannten Ansatz (Dann et al., 1988, S. 11; Wilson & Hollinshead, 2015, S. 31).

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich nicht um Auftragsforschung, sie ist somit unabhängig von Auftraggebern oder Drittmitteln entstanden. Das Erkenntnisziel liegt vornehmlich in ihrem Beitrag zur Forschung in den Bereichen Entrepreneurship (Geschäftsmodellinnovation) und Tourismus (Krisenmanagement von Destinationen). Es werden mögliche praktische Konsequenzen und Anwendungsmöglichkeiten diskutiert. Diese bilden allerdings nicht den Schwerpunkt der Arbeit.

Wie bei Qualifikationsarbeiten häufig anzutreffen, fällt hier die Wahl auf eine empirische Originalstudie (Döring & Bortz, 2016, S. 183). Ziel war dabei, den empirischen Forschungsprozess inklusive Planung und Durchführung einer eigenen Datenerhebung vollständig zu durchlaufen und darzustellen. Das inhaltliche Forschungsproblem soll auf der Basis systematischer eigener Datenerhebung und mit einer Primäranalyse gelöst werden. Vor allem durch das neue Forschungsfeld bedingt wurde die kreativere und offene Variante der Originalstudie einer Replikationsstudie vorgezogen. Obwohl aufgrund der noch geringen Forschungserfahrung des Forschers eine Replikationsstudie sinnvoll ist, spricht in diesem Fall für die Originalstudie, dass die Art der Stichprobe und auch die Datenerhebungsmethode selbst festgelegt werden kann. So kann die Beschaffenheit des Datensatzes genau auf das Forschungsproblem zugeschnitten werden (Glass, 1976, S. 4). Auf den Nachteil, dass bei dieser Art von Forschungsdesign aus forschungsökonomischen Gründen nur kleine Datensätze erzeugt werden können, wurde weiter oben bereits hingewiesen.

Vorliegend soll der noch wenig untersuchte Gegenstand der Geschäftsmodellinnovation während der Corona-Pandemie im Tourismus erkundet werden und gegebenenfalls „Theorien mittlerer Reichweite“ generiert werden (Merton, 1995). Die genaue Erkundung und Beschreibung eines Sachverhalts mit dem Ziel, wissenschaftliche Forschungsfragen, Hypothesen und Theorien zu entwickeln, wird

in der Regel – wie auch hier – mit einem *explorativen Studiendesign* durchgeführt (Döring & Bortz, 2016, S. 192; Siggelkow, 2007, S. 21). Auf der Basis von offenen Forschungsfragen sollen verschiedene Aspekte eines Sachverhaltes beleuchtet und anschließend differenziert beschrieben werden. Gerade die gewünschte Offenheit für unerwartete Befunde bedingt einen *qualitativen Forschungsansatz*, auch wenn im Grundsatz quantitative explorative Studien mit speziellen Techniken der explorativen statistischen Datenanalyse möglich wären. Da keine vorher aus der Theorie abgeleitete Hypothese auf ihre Gültigkeit hin überprüft, sondern ein unerforschtes Feld exploriert werden soll, kommt indes keine explanative Studie in Betracht.

Der Untersuchungsort war bei der Durchführung der Interviews überwiegend die Heidelberger Altstadt, mithin die interessierende Flusskreuzfahrtdestination. Dennoch handelt es sich nicht um eine Feldstudie im engeren Sinn, wie sie im qualitativen Forschungsansatz durchaus typisch sind. Zwar stimmt der geografische Rahmen, allerdings wurden die Akteure während des ersten Lockdowns in der Corona-Pandemie im April/Mai 2020 befragt. In dieser Zeit fand keine touristische Tätigkeit in der Destination statt. Der Untersuchungsort war daher mehr durch die Pandemie-Auflagen (Treffen nur im Freien und mit Abstand) bestimmt, als durch das Ziel, das Forschungsobjekt im interessierenden Umfeld zu befragen. Aufgrund der gewählten Forschungsfragen und der zum Erhebungszeitpunkt geltenden Kontaktbeschränkungen und Ausgangssperren entfielen zudem weitere qualitative Forschungsmethoden wie beispielsweise eine Gruppendiskussion oder die teilnehmende Beobachtung. Die empirische Untersuchung im Rahmen der Qualifikationsarbeit beschränkt sich aus forschungsökonomischen Gründen auf einen einzigen Untersuchungszeitpunkt im eben beschriebenen Zeitrahmen.

4.1.2 Gruppenstudie

Zur Erforschung einer Flusskreuzfahrtdestination als organisationale Einheit im Tourismus bieten sich besonders Fallstudien an (Framke, 2002, S. 93; Saraniemi & Kylänen, 2011, S. 133–135), um die zu untersuchenden touristischen Akteure in ihrer Gesamtheit und unter Einbeziehung ihres Kontextes umfassend zu betrachten und zu verstehen (Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 25; Hussy et al., 2013, S. 199; Leiper, 1979, S. 405; Siggelkow, 2007, S. 21). Die Methode der Fallstudie ist in der Tourismusforschung und insbesondere im Kontext von Destinationsforschung allgemein anerkannt (Dann et al., 1988, S. 1–28; Ritchie et al., 2005, S. 37–49). Auch bei der Geschäftsmodellinnovation als aufstrebendes Forschungsfeld mit noch wenig existierenden Theorien werden

Fallstudien als sinnvoller Forschungsansatz gesehen (Yang et al., 2017, S. 1797). Bei Fallstudien gibt es kein generelles Regelwerk, auf das zurückgegriffen werden könnte (Pratt, 2009, S. 856). Unterschieden wird zwischen Studiendesigns mit einem oder mehreren Fällen (Yin, 2014, S. 56). Da sich das Forschungsinteresse auf Geschäftsmodellinnovation während der Pandemie im Allgemeinen richtet, erweist sich die übergreifende Analyse mehrerer Fälle als sinnvoller Ansatz zur Beantwortung der Forschungsfragen (Langley & Abdallah, 2011, S. 108), da von den Eigenheiten eines Einzelfalles abstrahiert und zumindest bedingt generalisierbare Erkenntnisse über das Untersuchungsfeld gewonnen werden sollen (Yin, 2014, S. 45–49). Somit handelt es sich hier um eine *Gruppenstudie*, bei der eine Stichprobe von Untersuchungseinheiten aus dem interessierenden Forschungsfeld untersucht wird (Döring & Bortz, 2016, S. 315).

4.1.3 Induktiver Ansatz

Auch für das nachfolgend beschriebene induktive Vorgehen haben sich Fallstudien als geeignet erwiesen, sofern es durch die Natur der Forschungsfrage bedingt und begründet ist (Dyer & Wilkins, 1991, S. 615; Eisenhardt, 1989, S. 536; Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 26). Induktives Vorgehen gilt als das klassische Vorgehen in der qualitativen Forschung (Neuman, 2003, S. 177). Ausgehend von vielen gleichartigen Beobachtungen, die als Einzelaussagen vorliegen (sog. Protokoll- oder auch Basissätze), wird auf eine allgemeine Aussage geschlossen, die zwei Sachverhalte in gesetzesartiger Form verknüpft. Diese Form des logischen Schließens ist keineswegs unumstritten und seit der Darstellung von David Hume (1711 – 1776) untrennbar mit dem sogenannten Induktionsproblem verbunden (Baur & Blasius, 2019, S. 51; Brinkmann, 1997, S. 87). Das qualitative, induktive Vorgehen lässt sich zudem nicht von der Weltsicht des Forschenden (vgl. Abschnitt 6.4) trennen (Cunliffe, 2003, S. 995). Die Überzeugung, dass ein erkannter Gegenstand nicht anders als vom Betrachter selbst durch den Vorgang des Erkennens konstruiert wird, führt denknotwendig zur Ablehnung der empirischen Bestätigung einer Hypothese und hin zur *induktiven Exploration*, da diese in dieser Vorstellung nicht die Erkenntnis einer objektiven Welt bedeuten kann.

In der vorliegenden Arbeit soll also ausgehend von offenen Forschungsfragen und nichtstandardisierten Erhebungsinstrumenten reichhaltiges Textmaterial (nichtnumerisch) erhoben und dieses im Rahmen der qualitativen Datenanalyse und weiterer Datenerhebung schrittweise zu theoretischen Konzepten, primär induktiv (sog. „*bottom-up*“) verdichtet werden (Baur & Blasius, 2019, S. 52; Döring & Bortz, 2016, S. 222). Auf der Basis der empirischen Daten sollen durch

Abstraktion übergeordnete theoretische Begriffe gebildet werden. Mithin stehen die theoretischen Konzepte vom Grundsatz her am Ende des Forschungsprozesses. Zusammenfassend wird somit ein überwiegend induktiver, theoriebildender Fallstudienansatz verwendet (Eisenhardt, 1989, S. 533; Gioia et al., 2013, S. 17), ohne im Vorfeld Thesen zu entwickeln, die auf vorangegangener Forschung basieren. Dabei wird jedoch explizit kein Grounded-Theory-Ansatz im engeren Sinne (Gurd, 2008, S. 122) verfolgt, bei dem Vorwissen neue Erkenntnisse einschränken würde (Glaser & Strauss, 2017, S. 160–184), sondern ein „vorinformierter" Ansatz (Corbin & Strauss, 2015, S. 17–85), der weniger „ignorant" gegenüber der bisherigen Forschung ist. Im diametralen Gegensatz zur quantitativen Operationalisierung fordert das qualitative Wissenschaftsverständnis explizit theoretische Offenheit zu bewahren, so dass sich die Bedeutung von theoretischen Konzepten im Zuge der Datenerhebung und -analyse noch verändern und gegebenenfalls dem Untersuchungsgegenstand annähern kann (Döring & Bortz, 2016, S. 222).

4.2 Methode der Datenerhebung: Leitfadengestütztes, qualitatives Experteninterview

Es wurde eine Datenerhebung mittels *leitfadengestützten (teilstrukturierten) Experteninterviews* gewählt, die für eine Exploration gut geeignet ist (Kuckartz, 2018, S. 123–142). Offen formulierte Fragen oder Erzählaufforderungen lassen dem Befragten dabei viel Raum, sich zu artikulieren und somit neue Facetten einzubringen. Das leitfadengestützte Experteninterview ist zudem für den explorativen Zweck offen genug, ohne die Vergleichbarkeit der Aussagen zu vernachlässigen. Besonders eignet es sich für den angestrebten Zweck einer ersten Orientierung im Feld und Hypothesengenerierung (Bogner et al., 2014, S. 23).

4.2.1 Das qualitative Interview

Das Erhebungsinstrument des Interviews ist nicht nur die am häufigsten gewählte Erhebungsmethode in den empirischen Sozialwissenschaften (Aufenanger, 2011, S. 97; Gubrium, 2012, S. 2; Meuser & Nagel, 2009, S. 465), sondern auch die wichtigste Datenerhebungstechnik innerhalb des qualitativen Forschungsparadigmas (Döring & Bortz, 2016, S. 356; Misoch, 2019, S. 65). Die wissenschaftliche, mündliche Befragung kann dabei als ein zielgerichtetes, systematisches und regel-/theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung definiert werden, bei dem verbale Äußerungen einer Befragungsperson zu ausgewählten Aspekten ihres

Wissens, Erlebens und Verhaltens generiert werden (Döring & Bortz, 2016, S. 356; Kaiser, 2014, S. 6). Die Bezeichnung Interview suggeriert an dieser Stelle fälschlicherweise, dass es sich um eine einzige, klar definierte Methode handelt (Qu & Dumay, 2011, S. 238). Ganz im Gegenteil sind damit in der Literatur eine Reihe von Verfahren und Varianten gemeint, die sich nach der Art der zu erfragenden Information, dem Befragten und dem Grad der Standardisierung unterscheiden lassen (Dresing & Pehl, 2018, S. 5–15; Misoch, 2019, S. 12–14).

Entscheidend zur Abgrenzung von einer einfachen Unterhaltungssituation sind unter anderem das systematische Vorgehen, die Verfolgung eines bestimmten Erkenntnisinteresses und die per Konvention asymmetrisch angelegten, festen Rollen von Interviewpartner und Forscher/Interviewender (Helfferich, 2019, S. 674). Letzteres deshalb, da durch den besagten Zweck der Informationsermittlung der forschende Interviewer, idealerweise ohne dabei selbst viel zum Gespräch beizutragen, die Fragen stellt und die befragten Experten den Großteil des Gesprächs ausmachen, ohne in der Regel selbst viele Fragen zu stellen (Hussy et al., 2013, S. 224). Zur Problematik, dass der Forschende selbst das eigentliche Erhebungsinstrument in der Interviewsituation darstellt (Crouch & McKenzie, 2006, S. 484; Misoch, 2019, S. 213), sei auf die Ausführungen zu Gütekriterien und Limitationen verwiesen.

Das systematische Vorgehen dient vornehmlich der Anforderung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit des Verfahrens. Da anzunehmen ist, dass ein zuvor unbeteiligter Forscher selbst mit dem identischen Erhebungsinstrument und der Befragung desselben Gesprächspartners keine vollständig identischen Informationen erhalten wird (Alvesson, 2003, S. 14), erweist sich diese Nachprüfbarkeit besonders bei qualitativen Interviews als problematisch. Hier steht das qualitative Grundprinzip der Offenheit einem hohen Grad an Standardisierung und mithin Nachvollziehbarkeit grundsätzlich entgegen (Bogner et al., 2014, S. 2). Dem wurde durch eine Dokumentation der Analyse und Offenlegung der Interpretation entgegengewirkt. Dadurch sind zumindest einzelne Schritte der Vorgehensweise durch Dritte erkenn- und bewertbar. Vorliegend betrifft dies vor allem die Benennung der Kriterien der Expertenauswahl, die Offenlegung des Leitfadens, die Beschreibung der Interviewsituation und die Darstellung der Auswertungsmethode.

4.2.2 Das leitfadengestützte Experteninterview

Bei der gewählten Interviewform handelt es sich um die Ausprägung eines teilstrukturierten oder auch halbstandardisierten, leitfadengestützten Einzelinterviews

(Bogner et al., 2014, S. 27). Kennzeichnend dafür ist, dass der Interviewende eine Liste von Fragen zu ganz bestimmten Themen verwendet (Leitfaden), dem Befragten dennoch ein großer Spielraum zur Beantwortung der Fragen gewährt wird. So müssen die Fragen nicht genau dem Ablauf des Leitfadens folgen (Bryman & Bell, 2011, S. 467). Auch dürfen die Fragen in Anlehnung an die Begrifflichkeit des Teilnehmenden formuliert werden (Bogner et al., 2014, S. 27). Zudem können nicht im Leitfaden vorhandene Fragen aus dem Gespräch heraus gestellt werden. Dies betrifft insbesondere Situationen, in denen der Interviewer Aussagen des Befragten aufgreift und erkundet (Mayer, 2013, S. 37) oder bei Ausschweifungen zum Katalog zurückkehrt (Flick, 2017, S. 194). Der Leitfaden dient somit als Orientierungshilfe und Grundgerüst, um wesentliche Aspekte nicht zu übersehen. Gleichzeitig ermöglicht er die Vergleichbarkeit der Sichtweisen verschiedener Personen und Gruppen zum im Erkenntnisinteresse liegenden Thema (Hussy et al., 2013, S. 227).

Als besondere Form des Leitfadeninterviews charakterisiert das *Experteninterview* vorwiegend seinen Bezug zum spezifischen Erkenntnisinteresse (Kaiser, 2014, S. 3). Der Befragte ist im Gegensatz zum beispielsweise biografischen Interview weniger als Person, sondern in seiner Rolle als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld und als Repräsentant einer Gruppe interessant. Auch kommt dem Leitfaden hier eine grundsätzlich stärkere Steuerungsfunktion zu, da es wichtig ist, den Befragten auf das interessierende Expertenwissen zu beschränken und gleichzeitig unergiebige Themen auszuschließen (Flick, 2017, S. 209; Meuser & Nagel, 2009, S. 466).

Die Wahl des Experteninterviews als Erhebungsinstrument wird besonders durch das Erkenntnisinteresse bzw. den spezifischen Zweck der Studie bedingt, da sich eine ganz spezifischen Art von Information daraus gewinnen lässt (Kaiser, 2014, S. 5). Da sich die Befragten irren können, sich möglicherweise nicht auskennen oder auch nicht gut informiert sind, liegt die Stärke solcher Interviews nicht unbedingt in der Abfrage rein technischer Daten und Fakten. Vielmehr geht es um *Prozesswissen als eine Form des Erfahrungswissens* (Kaiser, 2014, S. 44). Von Interesse ist dabei die Einsicht der Befragten in Handlungsabläufe, Interaktionen, organisationale Konstellationen, Ereignisse, in die sie selbst involviert sind oder waren. Neben Betriebswissen lässt sich so auch Kontextwissen zu den Rahmenbedingungen und Deutungswissen zu den Wahrnehmungen und Einstellungen generieren (Meuser & Nagel, 2009, S. 472). Gerade für die Forschungsfrage nach hindernden oder begünstigenden Faktoren für eine Geschäftsmodellinnovation in der Krise sind die aus den Interviews von Betroffenen generierbaren Daten zu Kontext und Betriebswissen besonders geeignet. Ein möglicher Nachteil, dass dieses Wissen stärker Standort- und personengebundene Erfahrungen sind (Bogner

et al., 2014, S. 18), wirkt sich im vorliegenden Fall sogar als Vorteil aus, da sich das Erkenntnisinteresse auf eine touristische Destination und die dort agierenden Akteure bezieht. Das gewählte Fallstudiendesign gilt zudem als typisches Anwendungsgebiet von qualitativer Experteninterviews (Kaiser, 2014, S. 4).

Wichtig für den Einsatz des Experteninterviews war hier sowohl das Ineinandergreifen der Methoden in Bezug auf das Erkenntnisinteresse (Forschungsfragen) als auch die Wechselwirkung zwischen Erhebungs-, Auswertungsinstrument und Studiendesign. So können qualitative Experteninterviews aufgrund ihrer Offenheit und geringeren Standardisierung nicht sinnvoll statistisch ausgewertet werden, weshalb interpretative Verfahren der Datenanalyse angezeigt sind (Gläser & Laudel, 2010, S. 43; Misoch, 2019, S. 65), vgl. hierzu das gewählte Auswertungsinstrument (vgl. Abschnitt 4.6).

Darüber hinaus spielen auch praktische Erwägungen bei der Auswahl des Experteninterviews als Erhebungsinstrument eine Rolle. Aufgrund der Bildungsheterogenität der zu befragenden Tourismuspraktiker ist die Niederschwelligkeit und Alltagsnähe dieser Methode von Vorteil. Durch den direkten Kontakt mit den Befragungsteilnehmern im mündlichen Interview können zudem Hintergrundinformationen über den Experten sowie die Interviewsituation selbst unmittelbar erfasst und die Datenqualität (z. B. im Vergleich zum schriftlichen Fragebogen) besser eingeschätzt werden. Für das spezifische Erkenntnisinteresse an Geschäftsmodellen bietet sich die Interviewsituation aus drei weiteren praktischen Erwägungen an. Erstens ist das Thema Geschäftsmodell zu abstrakt und komplex für schriftliche Fragebögen. Zweitens ist die persönliche, vertrauensvolle Atmosphäre für die Preisgabe von strategischen Betriebsinterna wie Geschäftsmodellen unabdingbar. Drittens soll gerade der qualitative Ansatz ein Eingehen auf die Antworten der Befragten ermöglichen (Döring & Bortz, 2016, S. 357).

Innerhalb des qualitativen Forschungsparadigma sind das Experteninterview und vor allem die *Eigenschaft des Experten nicht unumstritten* (Bogner et al., 2014, S. 3; Helfferich, 2019, S. 687; Kromrey, 2006, S. 358). Von der Konzeptualisierung des Experten als Informationslieferant (Kromrey, 2006, S. 258) über dedizierte qualitativ orientierte Ansätze bis hin zu weit gefassten Expertenbegriffen (Gläser & Laudel, 2010, S. 111) findet sich in der Literatur ein breites Spektrum an Definitionen (Bogner et al., 2014, S. 11). Kritisch gesehen wird unter anderem die Nivellierung zwischen Laien und Experten sowie die Statuszuweisung des Experten durch den Forscher, der eine bestimmte Person als Experte auswählt und befragt (Meuser & Nagel, 2009, S. 466; Walter, 1994, S. 271). Es wird vertreten, dass das Expertentum keine persönliche Eigenschaft, sondern eine Zuschreibung darstellt, die in der Praxis stattfindet (Mayer, 2013, S. 37). Der Experte wird dabei sowohl über das spezifische Forschungsinteresse

als auch über seine soziale Repräsentativität definiert, womit sich Expertentum als ein Konstrukt des Forschers und der Gesellschaft darstellt (Pfadenhauer, 2009, S. 99–101). Bogner gibt folgende zusammenfassende Expertendefinition: „Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren, und insbesondere in der Lage sind, strukturell bedeutsame soziale Beziehungen zu konstituieren“ (Bogner et al., 2014, S. 13).

Somit muss das Wissen nicht nur beim Experten verfügbar, sondern auch in besonderem Maße praxiswirksam sein. Als „Experte gilt jemand, der auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt“ (Meuser & Nagel, 2009, S. 469). Gerade diese Praxisrelevanz macht das Expertenwissen für das vorliegende empirische Forschungsprojekt und seine Forschungsfragen interessant. Als Experte für Geschäftsmodelle und Innovation müssen daher diejenigen in der Befragung angesprochen werden, die in irgendeiner Weise Verantwortung für die Entwicklung, Umsetzung und Kontrolle von Geschäftsmodellen tragen oder einen privilegierten Zugang zu Informationen über diese Entscheidungsprozesse im Unternehmen haben (Mayer, 2013, S. 37). Dabei ist zu beachten, dass in größeren Organisationen die Experten nicht unbedingt auf der ersten Ebene zu finden sind, sondern auf der zweiten oder dritten Ebene, auf der die Entscheidungen vorbereitet werden (Meuser & Nagel, 2009, S. 443), weshalb bei den Destination-Management-Organisationen zusätzlich zum Geschäftsführer auch die Prokuristen befragt wurden (vgl. Abschnitt 4.3). Forschungspraktisch hat diese Expertendefinition den Vorteil, dass relevante Interviewpartner gut identifizierbar sind.

4.2.3 Primärstatistische Datenerhebung

Den wesentlichen Teil der Untersuchung stellt das bisher vorgestellte halbstrukturierte Experteninterview dar, da damit sowohl retrospektive als auch Echtzeitberichte von Experten (Gioia et al., 2013, S. 19), welche die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie erlebt haben, generiert wurden. Daneben umfasst die Studie noch weitere Forschungsaktivitäten. Dazu gehört eine *primärstatistische Datenerhebung*, die neben den erhobenen soziodemografischen Daten der Interviewpartner aus der Sichtung vorhandener Informationen und Sekundärdaten zur Stadt Heidelberg als Flusskreuzfahrtdestination besteht. Sie beinhaltet

statistische Informationen von Branchenverbänden, Medienberichte, Pressemitteilungen sowie Informationen über die Hauptattraktionen der Destination (Altstadt und Schloss), die von der jeweiligen Destinations-Management-Organisationen (DMO) für Forschungszwecke zur Verfügung gestellt wurden. Zusätzlich wurde ein Datensatz erstellt, der sich aus den Ankünften von Kreuzfahrtschiffen zwischen 2008 und 2019 einer Incoming-Agentur in Heidelberg, der Anzahl der geführten Touren sowie Reservierungen des Busparkplatzes am Heidelberger Schloss zusammensetzt. Dieser bietet die Möglichkeit, Aussagen aus den Interviews gezielt zu überprüfen und zu triangulieren. So wurden beispielsweise wertende Aussagen zu den negativen Auswirkungen vergangener Krisen anhand des Rückgangs der Buchungen im Datensatz für bestimmte Zeiträume nachvollzogen.

4.3 Stichprobe: Purposeful Sampling

4.3.1 Absichtsvolles Stichprobenverfahren

Ziel ist es, Personen auszuwählen, die sich als inhaltlich adäquat im Hinblick auf die Forschungsfrage erweisen und reichhaltige Informationen dazu versprechen (Misoch, 2019, S. 200). Ganz im Gegensatz zum quantitativen Ansatz geht es also nicht darum, ein möglichst genaues Abbild der zu untersuchenden Grundgesamtheit im Hinblick auf bestimmte Phänomene darzustellen und statistisch kontrollierbare Rückschlüsse auf diese Grundgesamtheit zu ermöglichen. Letzteres würde sich bei qualitativen Methoden ohnehin schlecht umsetzen lassen, da die Grundgesamtheit, für die der untersuchte Fall bzw. die untersuchte Fallgruppe steht, häufig erst im Anschluss an die Untersuchung richtig beschrieben werden kann (Merkens, 2019, S. 291). Dennoch wäre es an dieser Stelle zu schlicht, die Stichprobe mit dem Argument zu begründen, dass „das Besondere des Falls bereits über die Wahl des Gegenstandes gegeben ist“ (Merkens, 2019, S. 287). Hier bot sich absichtsvolles Stichprobenverfahren (*purposeful sampling*) aufgrund des branchenspezifischem Vorwissens beim Forschenden als ehemaliger Gatekeeper im Forschungsfeld (Misoch, 2019, S. 201), des Fokus der Arbeit und der Experteninterviews als Erhebungsmethode an (Creswell & Poth, 2018, S. 221–226; Glaser & Strauss, 2017, S. 12; [1. Auflage 1967]). Dieses bietet sich insbesondere auch bei kleineren Stichproben an, bei welchen eine blinde Zufallsauswahl zu verzerrten und wenig aussagekräftigen Stichproben führen könnte.

Bei großen Stichproben wäre dagegen eine Auswahl nach dem statistischen Zufallsprinzip der beste Garant für globale Repräsentativität des Samples. Gerade Repräsentativität wird bei qualitativer Forschung häufig kritisiert, wobei es diese streng genommen auch innerhalb des quantitativen Paradigmas als „statistische Repräsentativität" nur bedingt und nur im Hinblick auf die Verteilung bestimmter Merkmale geben kann (Diekmann, 2020, S. 368). Eine Stichprobe „repräsentiert" per se niemals sämtliche Merkmalsausprägungen einer Grundgesamtheit. Der Begriff der Repräsentativität sollte deshalb differenziert betrachtet werden, weil für qualitative Forschung, wie bereits zu Anfang festgestellt, nicht die statistische, sondern vielmehr inhaltliche Repräsentativität im Zentrum steht. Das lange Zeit für qualitative Forschung allgemein übliche Theoretical Sampling (Glaser & Strauss, 2017, S. 244), vor allem im Kontext der Grounded Theory, wurde hier bewusst nicht verfolgt. Damit wurde einerseits eine Fallauswahl mit geringem Aussagewert für die zu untersuchende Forschungsfrage und andererseits daraus entstehende Verzerrungen und Folgefehler im Fortgang des Erhebungs- und Auswertungsprozesses vermieden.

4.3.2 Auswahlkriterien

Es galt eine Stichprobe zu finden, welche die Beobachtung des interessierenden Phänomens, der möglichen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Geschäftsmodelle und Krisenmanagement touristischer Akteure, möglichst verzerrungsfrei zulässt (Siggelkow, 2007, S. 20). Dies war für Flusskreuzfahrtdestinationen, aufgrund eines pandemiebedingten Durchführungsverbots von touristischen Schiffsreisen, grundsätzlich zu erwarten. Beim Flusskreuzfahrtmarkt handelte es sich sowohl an der Destination Heidelberg (Sommer, 2018, S. 1), als auch im bundesweiten Tourismus, bis Anfang 2020 um einen gewichtigen Quellenmarkt (Buchmüller, 2021, S. 1; Stanek, 2019, S. 1). So stellten Flusskreuzfahrttouristen bis dahin einen derart großen Besucheranteil an der Destination dar, dass die Lokalpresse kommentierte „die schiere Masse des Kreuzfahrtgäste" seien „das Problem" und schilderten „warum hier Kreuzfahrtgäste nicht erwünscht sind" (Caliskan, 2019, S. 1–3; Hörnle, 2018a, S. 1–2, 2018b, S. 1–5; Oßberger, 2018, S. 1–5; Schlautmann, 2016). Das besondere Gewicht des wegfallenden Quellenmarktes ließ daher bei den touristischen Akteuren der Flusskreuzfahrtdestination erkennbare Veränderungen der Geschäftsmodelle und ihres Krisenmanagements erwarten. Da pandemiebedingt keine sofortige Kompensation durch Binnennachfrage oder Geschäftsreisende absehbar war, waren Verzerrungen dieses Effekts dagegen nicht zu befürchten.

Die Herausforderung einer Fallstudie besteht in der Auswahl, welches begrenzte System untersucht werden soll, und darin, dass entweder der Fall selbst oder ein Thema, zu dessen Veranschaulichung ein Fall oder mehrere Fälle ausgewählt werden, eine Untersuchung wert ist (Creswell & Poth, 2018, S. 102–103). Inhaltlich erlaubt diese erste Eingrenzung auf den Quellenmarkt Flusskreuzfahrt in Kombination mit der Beschränkung auf eine Destination als sowohl organisationale als auch geografische Einheit im Tourismus (Framke, 2002, S. 95; Saraniemi & Kylänen, 2011, S. 135) einen geschlossenen und klar identifizierbaren Rahmen von Akteuren und damit Experten. Somit wird einerseits durch mehrere Fälle eine höhere Güte erreicht, andererseits ist diese Stichprobe ausreichend heterogen und bleibt dennoch einschränkbar.

Tourismus und der damit verbundene Konsum können für eine Analyse der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie nicht anders als geografisch, im vorliegenden Fall z. B. einer Destination, verortet werden (Vanhove, 2018, S. 1). Darüber hinaus lassen sich Forschungsergebnisse aus einer Destination als eine der typischen Beobachtungseinheiten in Tourismusstudien (Fabry & Zeghni, 2019, S. 96–98; Framke, 2002, S. 92–94) auch leichter mit anderen Studien vergleichen bzw. auf diese übertragen. Die Auswahl der Flusskreuzfahrtdestination Heidelberg erfolgte zum einen aufgrund der besonderen touristischen Nachfrage dieser Destination im deutschlandweiten Vergleich (vgl. Abschnitt 1.1.3) und zum anderen aus forschungspraktischer Sicht aufgrund des erleichterten Zugangs des Forschers zu den Akteuren selbst. Ebenso spielte aus Gründen der Triangulierbarkeit der Expertenaussagen ein bereits vorhandener Bestand an Daten- und Pressematerial eine wesentliche Rolle.

Die Auswahl der Akteursgruppen lässt sich auch inhaltlich abstecken. Flusskreuzfahrtgäste sind sowohl aus dem In- als auch Ausland stammende Tagestouristen. Da sie nicht über Nacht bleiben, entfallen Hotels aus zu untersuchenden Akteursgruppen in der Destination. Als Hotelschiff übernehmen die Flusskreuzfahrtschiffe auch die Verpflegung an Bord, so dass die Tagesausflüge entweder zwischen 8:00 und 12:45 Uhr oder 13:15 und 18:00 Uhr, also zwischen den Hauptmahlzeiten, stattfinden. Damit sind auch Restaurants aus den Akteursgruppen ausgeschlossen (Hörnle, 2018a, S. 1–2). Der standardisierte Ablauf dieser Tagesausflüge an die Destination beinhaltet in der Regel Bustransfer, Busparkplatz, Führung durch das Heidelberger Schloss, Führung durch die Heidelberger Altstadt und ca. eine Stunde Freizeit (vgl. Abschnitt 1.1.3). Diese kurze Freizeit erlaubt keinen Besuch weiterer Museen, wodurch auch diese in der Akteursauswahl entfallen. In der Regel werden auf dem Busparkplatz noch Souvenirs gekauft, Kaffee getrunken und auf den Rücktransfer gewartet. Durch den Fokus auf die unmittelbar touristische Leistung am Gast entfallen zudem

spezifische Dienstleister wie beispielsweise Hafenmeister oder Frischwarenlieferanten für die Schiffsküche. Infolgedessen lassen sich die zu befragenden Experten klar identifizieren. In Frage kommen demnach die Geschäftsführer bzw. Prokuristen der städtischen Tourismusorganisation, des Heidelberger Schlosses, des Busparkplatzes, des Cafés am Busparkplatz sowie Gästeführer und Busunternehmer (vgl. Abschnitt 2.2.4). Somit wurden Grenzen gesetzt, die den Fall angemessen umgeben (Creswell & Poth, 2018, S. 102–103).

Abstrakt zusammengefasst handelt sich hier um eine gezielte, heterogene Stichprobe. Die Interviewpartner aus dem interessierenden Feld der Flusskreuzfahrtdestination Heidelberg wurden über unterschiedliche Rekrutierungswege angesprochen und ein relativ großes Sample zusammengestellt. Auf diese Weise konnte eine Auswahl von Fällen erreicht werden, die sich alle hinsichtlich des Zielmerkmals „touristischer Akteur der Flusskreuzfahrtdestination“ gleichen. Deren sonstige interne Heterogenität war im Vorfeld aber trotzdem nicht genau bekannt und wurde auch nicht bewusst gesteuert. Dies ermöglicht eine weitere Untersuchung im Zuge der Datenanalyse, z. B. in Form einer Typenbildung (Bjorkman & Malterud, 2009, S. 241). Ebenso wird damit verhindert, dass wichtige Merkmalskombinationen übersehen werden (Döring & Bortz, 2016, S. 303). Ziel ist es, die für den zu untersuchenden Sachverhalt wichtigen Akteursgruppen abzudecken und dennoch möglichst viele Merkmale sowie Merkmalskombinationen im Sample zu erhalten (Bogner et al., 2014, S. 36). Zu den Auswahlkriterien zählt die touristische Geschäftstätigkeit der Akteure. Diese sollte in den letzten fünf Jahren zumindest schwerpunktmäßig an der Destination Heidelberg durchgeführt worden sein und sich überwiegend an die Flusskreuzfahrt richten.

Um fundierte Aussagen hinsichtlich der Veränderungen des Geschäftsmodells zu erhalten, muss es sich bei den Interviewpartnern um Solo-Selbstständige, Unternehmer bzw. Geschäftsführer mit Entscheidungskompetenz handeln (Akremi, 2019, S. 317; Mayer, 2013, S. 37). Zu beachten ist dabei, dass sich in größeren Organisationen Experten nicht notwendigerweise in der ersten Ebene, sondern in der zweiten oder dritten Ebene finden, in der die Entscheidungen vorbereitet werden (Meuser & Nagel, 2009, S. 443), weshalb unter anderem bei Destinations-Management-Organisationen zusätzlich zum Geschäftsführer auch die Prokuristen befragt wurden. „Entscheider in Organisationen sind Experten für ihre jeweilige Organisation und genaue Beobachter von Entscheidungsprozessen, Strukturen und Veränderungen“ (Blöbaum et al., 2016, S. 185–187). Mithin ist die Fallauswahl homogen bezüglich ihrer Zuordnung zu Tourismus, Destination, Flusskreuzfahrt und Führungsposition, bleibt jedoch heterogen hinsichtlich der Tätigkeit und soziodemografischen Eigenschaften (Alter, Ausbildung, Haupt-/Nebentätigkeit). Im Interviewleitfaden war die Möglichkeit

einer Schneeball- oder Kettenbezugsstichprobe vorgesehen, indem nach weiteren zu befragenden Experten gefragt wurde. Diese wurde jedoch letztendlich nicht genutzt.

4.3.3 Stichprobengröße und theoretische Sättigung

Aus forschungsökonomischen Gründen war insgesamt nur eine *Teilerhebung* möglich. Insgesamt wurden 29 Interviews geführt, die sich vier Akteursgruppen zuordnen lassen:

- Gästeführer (18),
- DMO und DMC (5),
- lokale Reisebusunternehmen (4) und
- sonstige Akteure: Geschäftsführer des Busparkplatzes, Betreiber des Cafés (2).

In bewussten Stichprobenziehungen existieren bezüglich der *Stichprobengröße* keine exakten Vorgaben (Guest et al., 2006, S. 60). Die Fallzahl liegt mit 29 in dem für qualitative Dissertationen üblichen Rahmen von 20 bis 30 Fällen (Mason, 2010, S. 13). Creswell empfiehlt zwischen 5 und 25 Interviews für eine phänomenologische und 20 bis 30 für eine Grounded-Theory-Studie (Creswell & Poth, 2018, S. 132–141). Da es hier nicht um statistische Verallgemeinerbarkeit geht, kann sich in der Praxis die *theoretische Sättigung*, je nach Erfahrung des Forschers, nach ganz unterschiedlichen Fallzahlen einstellen und muss im Einzelfall beachtet werden (Crouch & McKenzie, 2006, S. 484; Denzin & Lincoln, 2018, S. 553; Flick, 2017, S. 326). Angelehnt an Patten wurde die Sättigung definiert als „Punkt, an dem mehrere zusätzliche Teilnehmer nicht mit neuen Informationen antworten, die zur Identifizierung zusätzlicher Themen führen“ (Ghaderi et al., 2014, S. 635; Patten & Newhart, 2017, S. 152). Diese war bei der Gruppe der Gästeführer nach den ersten zwölf Fällen erreicht, da dann Handlungsmuster identifiziert werden konnten, die man als typisch für den entsprechenden Handlungskontext interpretieren konnte (Blöbaum et al., 2016, S. 185–187). Darauf deutete insbesondere hin, dass zu diesem Zeitpunkt bei der parallel begonnenen Datenauswertung bereits ein gesättigtes System an Kategorien entstanden war, deren Definitionen nach weiteren Analyserunden stabil blieben (vgl. dazu Guest et al., 2006, S. 74). Bei den DMO und sonstigen Akteuren war das Erreichen einer theoretischen Sättigung dahingehend unmöglich, als dass die maximal existierende Anzahl der Akteure befragt wurde.

4.4 Leitfadenkonstruktion

Der Leitfaden des Interviews wurde aus den Forschungsfragen entwickelt, um im Kern Retrospektive und Echtzeitberichte von Entscheidungen zu erhalten, die im Zusammenhang mit möglicher Geschäftsmodellinnovation und Krisenmanagement der Akteure an der Destination getroffen wurden. Ziel der Formulierungen ist, die Befragten hinsichtlich der forschungsrelevanten Fragestellungen „zum Reden zu bringen“ und um im Redefluss kein Thema zu vergessen (Bogner et al., 2014, S. 27). Im Vorfeld wurden die Fragen in Interviews mit Kollegen getestet, woraufhin einige Formulierungen hinsichtlich einer besseren Verständlichkeit überarbeitet wurden. Für die Gesamtstruktur des Leitfadens in vier Phasen (vgl. 4.4.1) wurden die Empfehlungen von Misoch umgesetzt (Misoch, 2019, S. 71).

4.4.1 Aufbau des Leitfadens

Phase I (Information):	Hinweise zum Datenschutz und Einverständnis zur Aufnahme
Phase II (Warm-Up):	Soziodemografische Angaben
Phase III (Hauptteil):	Themenbereich A: Beschreibung der aktuellen Situation
	Themenbereich B: Vergangene Krisen
	Themenbereich C: Geschäftsmodelle und Digitalisierung
	Themenbereich D: Perspektiven und Prognosen
Phase IV (Ausklang):	Gelegenheit für Befragte zu ergänzenden Äußerungen

Die Phase I (Information) umfasste neben dem Gesprächseinstig wesentliche Hinweise zum Datenschutz und die Einwilligung zur Aufnahme (Döring & Bortz, 2016, S. 373). Phase II diente mit der Abfrage von soziodemografischen Angaben dem sogenannten „Warm-up“ mit den Befragten. Einem natürlichen Gesprächsverlauf angenähert, startet das eigentliche Interview mit Phase III. Als Hauptteil war diese Phase in vier Themenbereiche unterteilt. Im ersten Themenbereich A sollten die Befragten ihre aktuelle Situation schildern. Der zweite Themenbereich B behandelt vergangene Krisen. Der dritte Themenbereich C spricht dann den Fragenkomplex „Anpassung von Geschäftsmodellen und Digitalisierung“ an. Im vierten Themenbereich D werden die Interviewpartner hinsichtlich ihrer Perspektiven und Prognosen zur weiteren Entwicklung des Tourismus befragt. Den Ausklang des Gesprächs bildet dabei immer eine offene Frage mit der Möglichkeit für die befragte Person, selbst noch etwas hinzuzufügen, was für sie in diesem Zusammenhang relevant ist.

Für die Gestaltung des Leitfadens insgesamt bedeutet das Prinzip der Offenheit in seiner konkreten Ausprägung, dass einerseits der Leitfaden selbst offen und flexibel für neue Informationen gestaltet wurde, andererseits aber auch in seiner Handhabung geeignet war, im konkreten Gesprächsverlauf spontan auf die Befragten einzugehen. Auf das Prinzip der Offenheit wurde auch der Befragte am Anfang jedes Interviews hingewiesen.

4.4.2 Interviewfragen

Insgesamt waren die vier Fragenkomplexe in Haupt- und Unterfragen gegliedert. An die Themen angepasst, wurden je nach Bedarf erzählungsgenerierende Fragen, Stellungnahmen- und Bewertungsfragen, Sondierungs- und Faktenfragen eingesetzt (Bogner et al., 2014, S. 62). Die Prozesshaftigkeit wird dabei besonders durch spezifische Fragen zu Vergangenheit, Gegenwart und Prognosen herausgearbeitet.

Um eine gute Verständlichkeit der Fragen zu gewährleisten, wurde auf die bei standardisierten Fragebögen bewährten „Zehn Gebote der Frageformulierung nach Porst" zurückgegriffen (Porst, 2019, S. 831–839). Einfach umsetzbar waren die Vorschläge zur Vermeidung der Zweideutigkeit von Begriffen, wie auch hypothetische oder suggestive Fragen. Anspruchsvoller gestalteten sich dabei „einfache" Frageformulierungen zu komplexen Konzepten wie beispielsweise dem Geschäftsmodell. Ebenso erfolgte eine Anpassung an das Sprachniveau der Befragten mit Übergang zu Dialekt unter Inkaufnahme von Schwierigkeiten für die spätere Transkription.

Eine Annäherung an alltäglichen Sprachverlauf (Misoch, 2019, S. 66–67) wurde durch die Reihenfolge der Fragen bzw. Themenbereiche selbst angestrebt. So wird als Erstes die Schilderung der aktuellen Lage erfragt, da diese die meisten Befragten vornehmlich belastet und einen sofortigen Bezug erleichtert. Erst dann erfolgt eine Retrospektive zu vergangenen Krisen und schließlich die Annäherung an den Kern des Untersuchungsgegenstandes mit den Auswirkungen auf das Geschäftsmodell.

A. **Aktuelle Situation der Akteure**
   1. Wie bewerten Sie die aktuelle Krisensituation? Inwiefern betrifft Sie diese in Ihrer touristischen Tätigkeit und finanziellen Situation?

B. **Krisenmanagement der Akteure**
   2. Welche Situationen haben Sie in den vergangenen Jahren für den Flusskreuzfahrt-Incoming-Tourismus als Krise wahrgenommen?

3. Welche Auswirkungen hatten diese Krisen für Sie?
4. Welche Vorbereitungen haben Sie für solche Krisen getroffen und wie beurteilen Sie Ihr Krisenmanagement?
5. Inwiefern ändern sich Ihr Krisenmanagement durch die aktuelle Corona-Pandemie?
6. In welcher Weise sind dabei Institutionen oder Dritte für Sie eine Unterstützung?

C. **Geschäftsmodelle und Wettbewerb der Akteure**

7. Welche Anpassungen bzw. Veränderungen ergeben sich aufgrund der aktuellen Corona-Pandemie für Ihr Geschäftsmodell und inwieweit verfolgen Sie neue Strategien?
8. Wie bewerten Sie dabei die Rolle der Digitalisierung?
9. Wie wird sich Ihre direkte Konkurrenzsituation in der nächsten Saison entwickeln und inwiefern ergeben sich dadurch Chancen für Ihr Geschäftsmodell?

D. **Perspektiven und Prognosen der Akteure**

10. Welche Aspekte werden sich nach der Wiederaufnahme des Incoming-Tourismus verändern?
11. Wie schätzen Sie den Zeithorizont bis zur Wiederaufnahme des Incoming-Tourismus und die zukünftigen Gästezahlen ein?
12. Welche Rolle spielen für Sie dabei die Quellenmärkte und das Vertrauen der Gäste für Heidelberg als Destination?
13. Wie bewerten Sie mögliche finanzielle Auswirkungen für sich?

4.4.3 Pretest

Vor der eigentlichen Datenerhebung wurde der Leitfaden an drei Personen getestet (**Pretest**), die der Fallvorauswahl angehören. Sie wurden aufgrund ihrer Bereitschaft gewählt, auch im Fall einer erneuten Befragung mit überarbeitetem Leitfaden zur Verfügung zu stehen. Der Pretest wurde am 08.05.2020 durchgeführt. Zwei Interviews fanden persönlich auf einer Parkbank, bedingt durch Coronaauflagen, im Freien statt. Ein Interview wurde telefonisch durchgeführt. So konnten beide Ausführungsvarianten getestet werden. Infolge des Pretests wurde dem Leitfaden eine Frage nach dem Familienstand hinzugefügt. Eine als unangenehm empfundene Frage nach finanziellen Einbußen wurde zudem im Leitfaden als Nachfrage derart ergänzt, dass diese anstatt mit konkreten Zahlen auch mit Prozentangaben beantwortet werden konnte. Der Familienstand ließ

sich bei den Interviews aus dem Pretest im Nachgang unproblematisch erfragen. So gab es keine Veranlassung, die drei Interviews aus der späteren Auswertung auszuschließen. Außer der für jede Akteursgruppe spezifische Ausgestaltung der Fragen zu soziodemografischen Angaben ergaben sich im Verlauf der Interviews keine weiteren Änderungen.

4.5 Datenerhebung: Planung, Durchführung und Datenaufbereitung

4.5.1 Planungsphase

Die *Planungsphase* der Interviews begann Ende April 2020. Den Auftakt bildete der Aufbau einer Website mit Informationen über das Forschungsprojekt sowie zur Terminbuchung. Zudem wurde eine Liste mit potenziellen Interviewpartnern erstellt. Auf deren Basis wurden die Personen schriftlich per E-Mail und telefonisch kontaktiert, um sie zu einer Teilnahme an der Studie zu bewegen. Der persönliche Zugang zu den Interviewpartnern gestaltete sich aufgrund der langjährigen beruflichen Tätigkeit des Interviewers in diesem Bereich als angenehm und vertrauensvoll (zu den Problemen der Vertrautheit des Forschers mit dem Untersuchungsfeld vgl. Abschnitte 4.7 und 6.4).

Insgesamt wurden 47 Personen angefragt, von denen 33 Personen zugesagt haben. Mit einem detaillierten Anschreiben und Hinweisen zum Forschungsinteresse wurde hier schon im Vorfeld versucht, eine Motivation der Experten zur Teilnahme zu erreichen. Grundsätzlich ist dies bei Experten in leitender Funktion sinnvoll, da diese in der Regel zeitlich stark eingespannt sind (Blöbaum et al., 2016, S. 185–187). Von den geplanten Interviews kamen 29 zustande. Für die vier Absagen wurden berufliche und terminliche Gründe angegeben. Die insgesamt hohe Teilnahmequote kann auch der Situation im Lockdown zugeschrieben werden, da keine berufliche Aktivität möglich, der Bedarf an Austausch über diese insgesamt bedrückende Situation jedoch hoch war. Nach einer Zusage bzw. Terminbuchung erhielt ein Interviewpartner erneut eine E-Mail mit einer Terminbestätigung sowie weiterführende Informationen.

4.5.2 Durchführungsphase

In der *Durchführungsphase* wurde ein Befragter vor seinem Interviewtermin nochmals telefonisch, per SMS oder in Form einer Nachricht über den Instant-Messaging-Dienst WhatsApp auf Ort und Zeit hingewiesen. Die Gesamtsituation für persönliche Interviews wurde durch den Lockdown und die Kontaktbeschränkungen erschwert. Hier wurde auf die jeweiligen Befindlichkeiten eines Interviewpartners hinsichtlich seiner bevorzugten Art des Kontakts (in Person oder fernmündlich) eingegangen. Alle Interviews wurden vom Forscher selbst durchgeführt, was ein Einweisen und Trainieren weiterer Interviewer überflüssig machte. Ebenso konnte eine durchgängig hohe Qualität der Interviewdurchführung gewährleistet werden. Durch eine bereits existierende Vertrauensbasis zu den Interviewpartnern sprachen diese bereitwillig und offen über ihre persönliche Situation, neue Geschäftsmodelle und gaben finanzielle Details preis. Mit diesem Umstand war im Vorfeld in dieser Form nicht zu rechnen, zumal das Interview aufgezeichnet wurde. Alle 29 Interviews waren von der besonderen Coronasituation im Frühling 2020 betroffen. Die 17 Interviews, die persönlich stattfanden, mussten daher auf einer Bank im Stadtpark realisiert werden. Die restlichen zwölf Interviews wurden auf Wunsch der Interviewpartner in Form von Telefonaten durchgeführt. Die Audioaufnahmen erfolgten durchweg mithilfe eines professionellen Aufnahmegeräts. Zur Sicherheit wurde das Gespräch zudem via Mobiltelefon mitgeschnitten.

Der Ablauf der Interviews war stets derselbe: Nach einer kurzen Begrüßung und Small Talk wurde mit der Vorbereitung der Interviewsituation begonnen und das Aufnahmegerät eingeschaltet. Die Befragten wurden auf das Thema, den Anlass und die Dauer (ca. 45 bis 60 Minuten) des Interviews hingewiesen. Es wurde betont, dass die Audioaufnahme nach den geltenden Datenschutzgesetzen behandelt und zu keinem Zeitpunkt vollständig oder auszugsweise veröffentlicht wird. Auf die Offenheit der Fragen und Antwortmöglichkeiten wurde explizit verwiesen. Bei der Durchführung der Befragung wurde ein möglichst natürlicher Gesprächsverlauf angestrebt und es wurden neben den eigentlichen Interviewfragen auch spontane Nachfragen, Detailfragen sowie Fragen nach Beispielen gestellt, wenn diese das Verständnis der Ausführungen unterstützten. Im Anschluss an die Interviews erfolgte eine zeitnahe Nachbereitung. Es wurden Interviewprotokolle verfasst und relevante Aufzeichnungen in das Forschungslogbuch einer Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse (MAXQDA) übertragen. Dadurch konnte gewährleistet werden, dass nichts Wichtiges verloren ging, was nicht von den Audioaufnahmen erfasst wurde.

4.5.3 Datenaufbereitung und Transkription

Die aufgenommenen Audiodateien mussten für die Weiterbearbeitung in MAXQDA geschnitten und mit Zeitmarken versehen werden. Einige Interviews mussten aus forschungsethischen Gründen um Teile beschnitten werden. Dies war dann der Fall, wenn sie private Informationen des Gesprächspartners enthielten, die entweder nicht mit dem Forschungszweck der Studie in Verbindung standen oder wenn der Gesprächspartner explizit um Löschung gebeten hatte. Um im Anschluss in der Auswertungssoftware eine bessere Übersicht für die Codierung zu erhalten, wurden alle Transkripte gesichtet und die im Gesprächsverlauf zum Teil unterschiedlich formulierten Interviewfragen in Fettdruck hervorgehoben. Um im Rahmen dieser explorativ angelegten Untersuchung möglichst alle Details und Nuancen der Interviews zu erhalten, wurden die Audioaufnahmen aller Interviews entsprechend den Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl vollständig und mit Zeitmarken transkribiert (Dresing & Pehl, 2018, S. 33). Es handelt sich dabei um ein *semantisch-inhaltliches Transkript*, das einen schnelleren Zugang zum Gesprächsinhalt zulässt, dabei aber auf genaue Details zur Aussprache verzichtet und infolge leichter lesbar ist (Dresing & Pehl, 2018, S. 18, 20–27). Im Rahmen der Transkription wurde soweit erforderlich eine weitere Anonymisierung von Eigen- und Firmennamen durchgeführt. Dies war besonders durch die Fokussierung auf die Destination Heidelberg notwendig. Die durchschnittliche Transkriptionsdauer betrug ca. 6,5 Stunden je Audiostunde und bewegte sich in der dafür üblichen Bandbreite von fünf bis zehn Stunden (Döring & Bortz, 2016, S. 373). Die Transkriptionsphase dauerte von Juni bis Oktober 2020.

4.6 Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse

Im nachfolgenden Abschnitt wird das Vorgehen bei der Auswertung dargestellt. Dabei wurde als wesentliche Grundlage die computergestützte, inhaltlich strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018, 2020) angewandt (Kuckartz, 2018; Kuckartz & Rädiker, 2020a). Diese wird im Vorfeld kurz beschrieben und deren Bezug zur Forschungsfrage herausgearbeitet. Weiterhin wird die Durchführung der Interviewanalyse erläutert und dabei die Entwicklung des Kategoriensystems beschrieben und dieses näher erklärt. Auf Gütekriterien wird dabei zwar eingegangen, für deren ausführliche Diskussion wird an dieser Stelle auf Abschnitt 4.7 verwiesen.

4.6.1 Methode: Computergestützte, qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz

Der auf einen Aufsatz von Siegfried Kracauer zurückgehende Ausdruck der *qualitativen Inhaltsanalyse* (Kracauer, 1952) ist in der deutschsprachigen Literatur überwiegend durch Philipp Mayring in die wissenschaftliche Diskussion gerückt worden (Mayring, 2015, 1. Auflage 1983). Er prägte mit mehreren, auf Kategorienbildung und Kategorienhäufigkeiten gestützten Auswertungsverfahren einen methodisch strengen Anspruch auf Kodifikation dieser hermeneutisch-interpretativ informierten Inhaltsanalyse. Für den Einsatz der methodischen Ausprägung der Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) sprach im vorliegenden Fall, neben der besonders betonten fallorientierten Perspektive, der Schwerpunkt auf der qualitativen, kategorienbasierten Auswertung unter Beachtung strenger methodischer Gütekriterien (Kuckartz, 2018, S. 6). Besonders die computergestützte Analyse bietet durch ihre größere Nähe zu den Daten intersubjektive Replikabilität, Transparenz und ausgiebige Dokumentationsmöglichkeiten durch z. B. Forschertagebuch oder Memofunktionen.

Die *inhaltlich strukturierende* qualitative Inhaltsanalyse hat sich als Auswertungsinstrument bereits vielfach bewährt und wurde in der Methodenliteratur in verschiedenen Varianten beschrieben (Kuckartz, 2018; Kuckartz & Rädiker, 2017, 2020a; Rädiker & Kuckartz, 2019). Die Kategorienbildung reicht von vollständig induktiv bis weitgehend deduktiv und ist in der Forschungspraxis in der jeweiligen Reinform nur selten vertreten. Dabei stellen die von Kuckartz vorgestellten drei Analysemethoden „inhaltlich strukturierend", „evaluativ" und „typenbildend" unterschiedliche, jedoch eng miteinander in Beziehung stehende Ausprägungen dar (Kuckartz, 2018, S. 6). Auch wenn vorliegend der Schwerpunkt der Auswertung auf „inhaltlich strukturierend" gelegt wird, ergeben sich während der Analyse an einigen Stellen auch auf dieser Ebene Mischformen. Zum einen bedingt aus dem Material selbst, zum anderen sofern der Forschungsfrage dienlich. In allen drei Varianten kommt, wie in der vorliegenden Studie, ein mehrstufiges Verfahren zur Kategorienbildung und Codierung zur Anwendung.

Aufgrund der Wahl des teilstrukturierten Interviews als Erhebungsinstrument ist die fokussierte, inhaltlich strukturierende Ausprägung der qualitativen Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode besonders geeignet. Dies liegt an der besonderen Strukturierung der Fragen und Antworten bei Experteninterviews. So haben diese durchaus narrative Elemente, folgen aber durch die zielgerichtete Behandlung einer Forschungsfrage und ihrer systematischen Ausrichtung an einem Leitfaden vorab definierten Gesprächsgegenständen (Kuckartz & Rädiker,

2020a, S. 6). Bewusst darauf bezogen, greifen Kuckartz und Rädiker das Adjektiv „fokussiert" im Namen der Methode auf, das ursprünglich Robert Merton und Patricia Kendall als Bezeichnung für das fokussierte Interview gewählt haben (Merton & Kendall, 1946). Besondere Stärken kann diese Methode in den Vergleichen und Kontrastierungen von Gruppen unter anderem nach soziodemografischen Merkmalen ausspielen, was sich für das Forschungsziel besonders eignet. Diese Kontrastierungen verleihen der Auswertung eine besondere Differenziertheit, Komplexität und Erklärungskraft, weshalb sich die Methode aufgrund des vorliegenden Samples mit unterschiedlichen Akteursgruppen anbietet.

Eine der bemerkenswertesten Entwicklungen in der qualitativen Forschung in den letzten Jahrzehnten war das Aufkommen von Computersoftware, welche die Analyse von qualitativen Daten erheblich vereinfacht. In der angloamerikanischen Literatur prägen Lee, Fielding, Weitzman und Miles den Begriff der computergestützten Software zur qualitativen Datenanalyse (*computer aided qualitative data analysis*) (Fielding et al., 1998, S. 56–86; Weitzman & Miles, 1995). Sowohl in Bezug auf die Verbreitung von Programmen, die für solche Analysen geeignet sind, als auch in Bezug auf die Anzahl der Personen, die sie benutzen, handelt es sich um einen stark wachsenden Bereich in der qualitativen Forschung (Bryman & Bell, 2011, S. 593). Von den ca. 30 zurzeit existierenden Programmen wird etwa ein Dutzend weiterentwickelt. Die im deutschsprachigen Raum bekanntesten Programme sind für kategorienorientierte Verfahren ATLAS.ti, MAXQDA, NVivo und QCAmap, sowie speziell für Bild und Tonmaterial ELAN und Feldpartitur.

Die Vorzüge in der Nutzung von Computerunterstützung für die Inhaltsanalyse sind mannigfaltig. So ist generell die Verarbeitung größerer Datenmengen bei gleichbleibend übersichtlicher Strukturierung der Daten zu nennen. Zudem lassen sich unterschiedlichste Medien- und Datenformate einbeziehen und verknüpfen. Ebenso erlauben Teamfunktionen paralleles Bearbeiten von Datensätzen. Insgesamt erhöht die Computerunterstützung die Transparenz qualitativer Forschungsprojekte und erleichtert eine detaillierte Dokumentation. In den nunmehr fast 40 Jahren Entwicklung wurden aus einfachen Programmen zum Wiederfinden und Kategorisieren von Textstellen, komplexe Softwarelösungen, die zahlreiche Forschungsstile bis zu Mixed-Methods-Ansätzen unterstützen. Sie bieten von grafischer Unterstützung bei der Modellierung, der Visualisierung von Ergebnissen und komplexen Suchen nach Überschneidungen kodierter Textstellen ein breites Spektrum nützlicher Funktionen (Silver & Lewins, 2014, S. 158–182).

Trotz der Diskussion um den methodischen Stellenwert von CAQDAS als eigenständige Methodik ist hier festzuhalten, dass es sich dabei primär um ein

Werkzeug handelt und der Forschende selbst noch die Interpretation und Analyse der Daten erbringt, aber durchaus umfangreiche Analyseverfahren durch CAQDAS erst möglich geworden sind (Kuckartz & Rädiker, 2017, S. 3). Für den Einsatz der QDA-Software MAXQDA (Version 2020 Analytics Pro) in der vorliegenden Studie sprach vornehmlich die Forschungsfrage, bei der Systematisierung und Zusammenfassung Ziele der Auswertung waren. Hier bot die Software die Möglichkeit, zu jedem Zeitpunkt von der generierten Theorie zu deren empirischer Basis zurückzukehren, was unter dem gewählten Design, neben der durch die Software erreichbaren Transparenz und Nachvollziehbarkeit, als besonders sinnvoll eingeschätzt wurde. Zudem war die Nähe der gewählten Inhaltsanalyse nach Kuckartz zum Softwarehaus, neben guter Dokumentation und zahlreichen Publikationen zur Umsetzung eines Forschungsprojekts mithilfe der Software, entscheidend für die Wahl derselben (Kuckartz & Rädiker, 2019; Rädiker & Kuckartz, 2020).

4.6.2 Durchführung der Inhaltsanalyse

Kuckartz und Rädiker (2020) bezeichnen ihr Auswertungsverfahren zuletzt als fokussierte Interviewanalyse, die von der Vor- und Aufbereitung der Daten bis hin zum Verfassen des Forschungsberichts sowie der Dokumentation des Analyseprozesses *sechs Schritte* umfasst (Kuckartz & Rädiker, 2020a, S. XVI und S. 15). Sie beziehen sich mit der Formulierung „fokussiert" bewusst auf eine von Merton und Kendall eingeführte Form der Interviewerhebung, die auf vorab definierte Gesprächsgegenstände im Zentrum der Datenerhebung abzielt (Merton & Kendall, 1946, S. 541–557). Diese inhaltsanalytisch geprägte Analysemethode ist speziell für Interviews konzipiert, deren Gesprächsgegenstände vorab in einem Leitfaden festgehalten werden.

Daher bot sich der Einsatz der fokussierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2020) für die vorliegende Studie aufgrund der eingangs geschilderten Datenerhebungsmethode an (vgl. Abschnitt 4.2). Im Folgenden wird die Anwendung dieser Vorgehensweise in sechs Schritten näher beschrieben. Der erste Schritt ist die Datenvorbereitung und Exploration, der zweite Schritt ist die Entwicklung des Kategoriensystems, der dritte Schritt ist die Basiskodierung, der vierte Schritt ist die Weiterentwicklung des Kategoriensystems und die Feinkodierung, der fünfte Schritt ist die Analyse der kodierten Daten, die aus Vergleichen, Modellen und Visualisierungen besteht, der sechste und letzte Schritt ist die Berichterstattung und Dokumentation.

4.6.2.1 Datenvorbereitung

Im ersten Schritt standen die Vorbereitung und Organisation des Datenmaterials in der QDA-Software MAXQDA im Mittelpunkt. Es wurde ein neues Projekt angelegt und darin die transkribierten Interviews samt Audioaufzeichnungen importiert. Das Anlegen von Zeitmarken bei der Transkription erleichtert den Auswertungsprozess erheblich. Es ermöglicht, bei Unklarheiten und Verständnisproblemen, auf die originale Interviewpassage zurückzugreifen zu können. Ebenso ist für die Textarbeit eine farbliche Hervorhebung der Interviewfragen in den Transkripten hilfreich.

Gerade am Anfang eines MAXQDA-Projekts ist es wichtig, sich der Gewichtungsfunktion für codierte Segmente bewusst zu sein. Diese Einstellung ermöglicht eine Gewichtung von 0 bis 100 vorzunehmen. Durch diesen Skalenwert kann der Forscher also bestimmen, zu welchem Grad ein codiertes Segment, den in der jeweiligen Kategorie gemeinten Inhalt zum Ausdruck bringt. Um später Gewichtungen bei Bedarf sowohl nach oben als auch nach unten variieren zu können, wurde hier bei allen Interviews eine Standardgewichtung von 50 gewählt.

Die Interviews wurden entsprechend den Akteursgruppen des Samples in vier Dokumentgruppen gegliedert. Diese Aufteilung ermöglicht in der Auswertung die angestrebte Analyseform der „qualitativen Fall- und Gruppenvergleiche" bzw. eine Kontrastierung.

Aus dem jeweiligen Interviewtranskript mussten die *soziodemografischen Daten* zunächst aus dem Text extrahiert und in 30 Fallvariablen überführt werden. Dazu gehören Metadaten wie Akteursgruppe, Interviewdatum, Typ sowie die üblichen sozioökonomischen Variablen wie Alter, Geschlecht, Nationalität, Familienstand, Abitur, Studium, Berufsausbildung, aber auch spezifische Angaben wie Ausbildung zum Reiseleiter, Berufserfahrung, Verbandszugehörigkeit, Einkommen, Unternehmens-/Rechtsform, Anzahl der Mitarbeiter, Anzahl der Busse, Destination, Sprachen, Kreuzfahrtanteil in %, Anteil ausländischer Gäste in % und durchschnittliche Gästezahl pro Jahr. Der Import wurde überprüft und boolesche Variablen sowie Prozentangaben händisch ergänzt. Dieser Schritt vereinfacht die spätere Auswertung, da MAXQDA sowohl für quantitative als auch für Mixed-Methods-Ansätze entsprechende Analysetools bereithält. Inhaltlich wurde in dieser Phase auch auf die Forschungsfragen und Vorannahmen zurückgegriffen und im Sinne einer hermeneutischen Spirale (Danner 1979 zitiert nach Mayring, 2016, S. 30) nachgeschärft.

Im Anschluss erfolgte die Exploration der Daten durch ein Einlesen in die Transkripte. Erstes Ziel war es dabei, Auffälligkeiten und Muster zu entdecken und die Fälle als Ganzes zu betrachten. Die Herausforderung bestand darin,

sich mit den Texten vertraut zu machen, ohne sich sofort auf eine kategorisierende Sichtweise einzelner Themen festzulegen (Kuckartz & Rädiker, 2020a, S. 13). Dabei wurden Ideen, Auffälligkeiten sowie Möglichkeiten der Auswertung festgehalten. Dies erfolgte in der QDA-Software im Forschungslogbuch und in Memos. MAXQDA bietet dabei mehrere sinnvolle Optionen. Genutzt wurden sowohl sogenannte freie Memos als auch solche, die mit der konkreten Textstelle verknüpft sind. Das konsequente Führen eines Forschungslogbuchs erleichtert die abschließende Verschriftlichung der Ergebnisse und unterstützt den Forscher bei der Reflexion seiner eigenen Subjektivität.

4.6.2.2 Entwicklung des Kategoriensystems

Zunächst wurde ein hierarchisches Kategoriensystem, *deduktiv* aus dem Interviewleitfaden entwickelt. Dabei erwiesen sich thematische Hauptkategorien in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfragen als zielführend (Braun & Clarke, 2006, S. 80). Zur Beurteilung der Güte des Kategoriensystems wurden unterschiedliche Kriterien angewandt. Die einzelnen Kategorien müssen unter anderem in enger Beziehung zu den Forschungsfragen stehen, erschöpfend, trennscharf, wohlformuliert, verständlich und nachvollziehbar sein. Zusammen sollen diese ein gutes und brauchbares Kategoriensystem ergeben, dass die Analyse effektiv und effizient unterstützt (Kuckartz & Rädiker, 2020a, S. 34).

Es entstanden dabei fünf ordnende Hauptkategorien:

A. Geschäftliche Situation: im Lockdown
B. Geschäftliche Situation: in vergangenen Krisen
C. Geschäftsmodell: Anpassung ggf. Digitalisierung
D. Geschäftliche Situation: Prognose
E. Trüffel am Waldrand

Ordnende Kategorien sind dabei Kategorien, welche nicht direkt bei der Analyse zum Einsatz kommen. Sie sind keiner Textstelle zugeordnet und haben eine gliedernde Funktion, die im Kategoriensystem für Übersichtlichkeit sorgt (Kuckartz & Rädiker, 2020b, S. 27). Die Konstruktion eines solchen Systems von Kategorien ist dabei zeitintensiv, da das regelgeleitete Verfahren an dieser Stelle auch Definitionen für die Kategorien verlangt. Dabei wurde dem Vorschlag von Kuckartz (2018) gefolgt, vorab ein allgemeines Schema für Kategoriendefinitionen festzulegen (Kuckartz, 2018, S. 40, Abb. 2). Diese Definitionen wurden im MAXQDA-Projekt, jeweils mithilfe von Codememos, direkt bei der jeweiligen Kategorie festgehalten.

Es wurde folgendes Standardschema für Kategoriendefinitionen entwickelt: Zunächst musste die Kategorie selbst eine prägnante Bezeichnung erhalten. Anschließend wurde jede Kategorie inhaltlich definiert, beschrieben und mit konkreten Codierbeispielen illustriert. Soweit nötig wurde eine positive oder negative Abgrenzung, ggf. mit Kriterien, zu anderen Kategorien festgelegt. Die Kategoriendefinitionen erfüllen dabei eine wichtige Doppelfunktion. Sie belegen die grundlegenden Elemente der Inhaltsanalyse für die Rezipienten der Studie und stellen gleichzeitig den *Codierleitfaden* für die Zweitcodierenden dar. Gleichzeitig dokumentieren Kategoriendefinitionen Sorgfalt und Präzision der Forschungsarbeit (Kuckartz, 2018, S. 40).

Als Beispiel sei hier die Kategorie „A.1. Restriktionen“ aufgeführt: Restriktion bedeutet die Begrenzung oder Einschränkung von Rechten, Befugnissen oder Möglichkeiten von jemandem. Diese Kategorie wird (positiv) verwendet, wenn es sich um die Beschreibung von rechtlichen, aber auch faktischen Restriktionen handelt, die sich konkret auf die Ausübung der touristischen Tätigkeit der Akteure auswirken (Beispiele in Interviews: Auflagen, Abstand oder Kontaktsperre). Die Kategorie wird (negativ) nicht verwendet, wenn Ängste angesprochen werden.

Die nach dem ersten Einlesen in die Transkripte notierten Ideen und Auffälligkeiten wurden zu diesem Zeitpunkt mit dem Kategoriensystem verglichen und bei Bedarf ergänzt. Zusätzlich wurde eine weitere ordnende ordnenden Kategorie Z „Trüffel am Waldrand“ sowie eine außerhalb der Hierarchie stehende Kategorie „Mögliche O-Töne“ angelegt. Als Kategorie Z „Trüffel am Waldrand“ wurden über die eigentliche Forschungsfrage hinaus, interessante und möglicherweise später relevante Textstellen codiert. Die Sammlung „Mögliche O-Töne“ dient einem leichteren Zugriff auf prägnante Aussagen bei der späteren Verschriftlichung der Ergebnisse.

4.6.2.3 Basiscodierung induktiv

Im Anschluss erfolgte mit der Basiscodierung der erste Codierprozess. Zunächst wurden drei Interviews mit dem zuvor erstellten Kategoriensystem codiert, d. h., entsprechende Aussagen im Interview einer Kategorie zugeordnet. Codieren bezeichnet dabei die Verbindung von Textstellen oder Segmenten mit einer Kategorie (in MAXQDA als Code bezeichnet). Diese kann in zwei Richtungen erfolgen. Einerseits kann Textinhalt unter eine a priori gebildete Kategorie subsummiert werden. Andererseits als Kreation eines völlig neuen Begriffs, als Akt des Generierens einer Kategorie, die in den Daten erkannt wurde (Kuckartz, 2018, S. 41).

Auftretende Zuordnungsprobleme von Textstellen zu einer thematischen Hauptkategorie wurden direkt in Memos festgehalten und nach Diskussion

mit einem Forscherkollegen aufgelöst. Dieser Prozess zielt dabei weniger darauf, einen statistischen Koeffizienten für die Intercoder-Übereinstimmung zu berechnen (vgl. Abschnitt 4.6.2.5), sondern vielmehr für eine hohe Codequalität zu sorgen, indem der Fokus gleich zu Beginn auf die Ursachen für Nicht-Übereinstimmungen gelegt wird (Kuckartz & Rädiker, 2020b, S. 48).

Das Ergebnis des ersten Durchlaufs der Basiscodierung war eine viel zu feingliedrige Codierung. So wurden z. B. nur einzelne Worte oder gar Wortsilben codiert. Dieses Ergebnis widersprach dem eigentlichen Sinn der Basiscodierung, die nur einer groben Vorsortierung des Materials dient. Dementsprechend wurden für weitere Durchgänge klare Codierregeln definiert und in einem MAXQDA-Memo festgehalten. Geregelt wurden beispielsweise der Umfang von Codierungen sowie der Umgang mit Mehrfachinformationen. Auch das Procedere für das nachträgliche Zusammenlegen von codierten Textpassagen in eine neue Kategorie wurde festgelegt. Im Anschluss wurden die Dokumente abermals nach den neuen Regeln codiert. Insgesamt erfolgte für jedes Interviewtranskript eine *Erstcodierung* durch den Forscher und im Anschluss eine *Zweitcodierung* durch einen Forscherkollegen. Etwaige Divergenzen wurden jeweils besprochen und im Diskurs aufgelöst.

Bei der Basiscodierung ist es üblich, dass das Kategoriensystem weiterentwickelt und die Kategoriendefinitionen weiter präzisiert werden. Die eingangs in Memos festgehaltenen Aspekte wurden an dieser Stelle mit dem Kategoriensystem in Bezug gebracht und ergänzt. Eine solche Ergänzung stellt z. B. die bei der ordnenden Kategorie Z „Trüffel am Waldrand" hinzugefügten Kategorien wie u. a. Flusskreuzfahrt, Nachhaltigkeit oder Corona-Impfung, dar. So konnten die auf den ersten Blick für die Forschungsfrage nicht relevanten, aber möglicherweise dennoch interessanten Aspekte für eine spätere Auswertung zugeordnet werden.

An diesem Punkt im Projekt erfolgte unter anderem die Anpassung der kompletten ordnenden Kategorien A (Situation während der CORONA-Pandemie), B (Situation nach vergangenen Krisen) und C (Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung). Vergleicht man an diesem Punkt das anfängliche Kategoriensystem mit weiteren Versionen des Kategoriensystems (vgl. z. B. Abbildung 4.1) wird das Ausmaß dieses Entwicklungsprozesses deutlich. Beispielsweise sollte durch spezifische Interviewfragen zu Vergangenheit, Gegenwart und Prognosen die Prozesshaftigkeit der Geschäftsmodellinnovation und auch des Krisenmanagements abgefragt werden (vgl. Abschnitt 4.4.2). Dementsprechend mussten einzelne Kategorien anderen Hauptkategorien zugeordnet werden, damit sich diese Prozesshaftigkeit auch im Kategoriensystem spiegelt. Dabei wurde insbesondere Wert auf der Reihenfolge und Anordnung der Kategorien gelegt um

nah an den Forschungsfragen angelehnt die Verschriftlichung der Ergebnisse zu erleichtern. Die Präzisierung und Ausarbeitung des Kategoriensystems und der Forschungsfragen erfolgten wechselseitig in einem dynamischen Prozess. Weitere Schärfungen an den Forschungsfragen entstanden unter Zuhilfenahme des PICO-Modells (Bryman, 2007; Nordhausen & Hirt, 2020, S. 18). Jede Änderung an einer spezifischen Kategorie zieht notwendigerweise einen erneuten Codierdurchlauf aller Transkripte zu diesem Code nach sich. Dieser Schritt erwies sich daher als besonders zeitintensiv führt aber durch jeden weiteren Durchlauf zu präziseren Kategorien und eindeutigeren Codierungen mithin also zur Erhöhung der Code Güte.

Im Anschluss wurden die codierten Segmente in MAXQDA *paraphrasiert*. Paraphrasieren bedeutet den Textinhalt möglichst nah an der Ursprungsformulierung, aber in komprimierter Form, in einem Kommentar zusammenzufassen. Dieser aufwändige Arbeitsschritt erleichtert die Interpretation des Materials im weiteren Verlauf. MAXQDA bietet mit der Funktion „Codierte Segmente" eine übersichtliche Listendarstellung dieser Zusammenfassungen. Durch die komprimierte Darstellung der Kommentare lassen sich in MAXQDA bereits an dieser Stelle Ähnlichkeiten und Unterschiede über alle Fälle hinweg erkennen. Dabei verschiebt sich die Perspektive vom Einzelfall auf die einzelnen Themen und Aspekte, die mit einer (Haupt-)Kategorie erfasst wurden (Kuckartz & Rädiker, 2020b, S. 73).

4.6.2.4 Fokussierte induktive Codierung

An die Basiscodierung schloss sich eine fokussierte Codierung an. Bei dieser sogenannten Subcodierung wird nicht mehr Fall für Fall, sondern Kategorie für Kategorie vorgegangen. Dabei wurden Subkategorien induktiv aus dem jeweils codierten Material heraus entwickelt (*Subcodierung*). In diesem wesentlich komplexeren Schritt findet eine weitere Ausdifferenzierung der bisherigen Kategorien statt. Fokussiert ist die Codierung, da sie sich mit einem starken Fokus auf die ausgewählte Kategorie innerhalb der Interviewaussagen konzentriert. Waren in der Basiscodierung noch sehr viele Aspekte und Themen gleichzeitig zu beachten, erfüllt dieser weitere Schritt den Zweck der Reduktion von Komplexität. Infolgedessen lassen sich Inhalte zu dem speziell ausgewählten Thema besser erfassen. Gleichzeitig verlagert sich die Komplexität durch die Untergliederung auf ein neu entstehendes, ausdifferenziertes Bild der Oberkategorie. Explizit schildern Kuckartz und Rädiker die an dieser Stelle auftauchenden Grenzen und Schwierigkeiten der Formalisierung dieses Vorgangs in MAXQDA (Kuckartz & Rädiker, 2020b, S. 63–64).

Im vorliegenden Projekt wurde dafür deshalb ein eigenes Verfahren angewandt. Bei beschreibenden Kategorien wurden dabei die Inhalte der Kommentare der codierten Segmente abstrakt, aber nah am Originaltext der Interviews zusammengefasst. Die in Abschnitt 4.6.2.3 angesprochenen Ähnlichkeiten, Unterschiede und wenn vorhanden Bezüge zu weiteren Kategorien, wurden in den gesamten Kommentaren in einem weiteren Durchgang überarbeitet und normalisiert, d. h. die Stichwörter angeglichen. Dabei wurden die Aussagen und Inhalte in Überbegriffen zusammengefasst, eingefärbt, sortiert, verglichen. So konnten in der Listenform Zusammenhänge besser dargestellt und daraus induktiv im nächsten Schritt weitere Unterkategorien abgeleitet werden. Auch die Exploration der Segmente der jeweiligen Kategorie wurde dadurch erheblich erleichtert. Bei inhaltlich wichtigen Kategorien wie z. B. C.1 der Geschäftsmodellinnovation wurde der paraphrasierte Text, durch die im ersten Durchgang erarbeiteten Stichworte und das dazu passende Originalzitat im Kommentar ergänzt, um trotz der Abstraktion die Nähe zur Aussage des befragten Experten und zur Originalformulierung zu erhalten.

Grundsätzlich wurden alle Kategorien induktiv aus dem gesichteten Material entwickelt. Es wurden Kategorien ausgewählt, die sich, während eines besonderen Falls herauskristallisierten, und auf Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen den anderen Fällen hin überprüft. Die Fälle wurden auch paarweise oder nach Akteursgruppen verglichen, um subtilere Unterschiede zu erkennen. Bei der Entwicklung der Subkategorien standen stets die Forschungsfragen im Mittelpunkt, sowohl hinsichtlich der Anzahl als auch des Abstraktionsgrades der Subkategorien. Abschließend wurden die durchgeführten Schritte wiederum mit einem Forscherkollegen diskutiert. Diese fallübergreifende Analyse der Begriffe erlaubt die Muster auf objektive Weise vergleichen zu können. An diesem Punkt zeigten sich Verbindungen zu bestehenden Theorien und Modellen.

Ebenso wurden die bereits bei der Basiscodierung beschriebenen Gütekriterien für die Bildung von Subkategorien angewandt und erneut Kategoriendefinitionen verfasst. Zu diesem Zeitpunkt musste besonders bedacht werden, ob Faktenkategorien (z. B. konkrete Krisenereignisse), evaluative (z. B. Prognosen kurz/mittel/langfristig), analytische (z. B. Digitalisierung vs. Technische Innovation) oder sogar ordnende Kategorien (z. B. vergangene Krisen/aktuelle Krise) am besten für die Beantwortung der Forschungsfragen geeignet waren beziehungsweise überhaupt gebildet werden konnten. Wesentliche Änderungen von Kategorien oder Kategoriendefinitionen erforderten an dieser Stelle einen erneuten Codierdurchlauf. Der fließende Übergang, zwischen der Beschreibung der Durchführung und der Darstellung von Ergebnissen, ist in diesem Fall am ausdifferenzierten Kategoriensystem und den Kategoriendefinitionen zu erkennen.

Ein häufiger Diskussionspunkt mit dem Forscherkollegen war in dieser Phase die mehrfache Codierung von Textpassagen mit identischem Informationsgehalt innerhalb desselben Interviews (sog. Mehrfachcodierung). Abhängig von der Forschungsfrage kann die Erfassung von Wiederholungen derselben Information, beispielsweise für die Gewichtung einer Aussage, einen Mehrwert haben. Ist eine Mehrfachcodierung jedoch unbeabsichtigt, führt sie bei manchen Auswertungsarten zu Verzerrungen der Ergebnisse. Die hier gefundene Lösung liegt in einem differenzierten, von der Kategorienart abhängigen, Umgang mit diesen Wiederholungen. So wurde beim Erfassen von Fakten die gleiche Information nur einmal codiert (z. B. „Corona-Hilfe beantragt“). Bei anderen Kategorienarten wurden wiederholte Äußerungen dagegen mehrfach codiert (z. B. „eine solche Krise habe ich noch nie erlebt“). Dies lässt in der Analyse die Möglichkeiten offen, eine Wiederholung nur einmal zu werten (als Fakt), mögliche Widersprüche aufzudecken oder das Wiederholen per se in die Interpretation der Aussage einzubeziehen (Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 287–303).

4.6.2.5 Überprüfung mittels Koeffizienten

An dieser Stelle wird sich in vielen Arbeiten bei der Überprüfung von Kategorienzuordnungen auf zufallskorrigierte Koeffizienten wie *Kappa* oder *Krippendorffs Alpha* verlassen. Diese Koeffizienten bergen, vor allem bei der hier verwandten induktiven Vorgehensweise, jedoch mehrere Fallstricke. Es geht in der qualitativen Analyse, anders als in der quantitativen Forschung bei den Messungen von Reliabilität, darum, hohe Zuverlässigkeit hinsichtlich der Codezuordnungen zu erreichen. Somit kann ein Koeffizient lediglich ein Hinweis auf Unstimmigkeiten beim Codiervorgang sein, da er die Güte gleichsam statisch angibt (Verbi, 2022).

Im qualitativen Forschungsparadigma geht es um eine praktische Verbesserung der Güte von Codierungen, um mit „besser“ codiertem Material weiterarbeiten zu können. Deshalb sind Koeffizienten als absolutes Gütekriterium problematisch, da sie eine nicht vorhandene Sicherheit vermitteln. Schließlich bedeutet eine 90 % Übereinstimmung gleichzeitig eine 10 % Nicht-Übereinstimmung, sprich eine Abweichung bei jeder zehnten Codierung. Besonders bei induktivem Codieren sind Übereinstimmungen von 90 % oder mehr aber kaum zu erreichen, da die Wahrscheinlichkeit äußerst gering ist, dass zwei unabhängige Codierende, bei fast dreißig Interviews, von mehreren 1000 Wörtern, gleiche Worte oder Sätze mit gleichem Code versehen. Markiert beispielsweise der erste Bearbeiter die drei wichtigen Worte des Satzes und der zweite alle zehn Wörter des ganzen Satzes, führt das zu einer erheblichen Abweichung der Intercoder-Übereinstimmung, ohne dass sich jedoch die Güte der Codierung oder des Inhalts verändert. Für die Überprüfung der Intercoder-Übereinstimmung sind zudem die

fehlenden einheitlichen Vorgaben kritisch. Beispielsweise kann zum Nachweis von Codeüberlappung an Segmenten (der für qualitative Codierung typischen Variante) der Schwellenwert frei eingestellt werden. Somit ist die Grundlage für die Berechnung des Koeffizienten durch den Forscher beeinflussbar, da er selbst die Schwelle festlegt, ob zwei Codierer in der Codierung des gleichen Segments übereinstimmen (vgl. Kuckartz, 2018, S. 200–224; Verbi, 2022). Dies mindert nicht nur die Aussagekraft der ermittelten Koeffizienten, sondern auch deren Vergleichbarkeit von Studie zu Studie.

Abschließend lässt sich daher festhalten, dass ein Koeffizient in diesem Forschungsrahmen lediglich als Hinweis dienen kann und dass die Auflösung der Unstimmigkeiten bzw. Nicht-Übereinstimmung anderweitig erreicht werden muss, z. B. im Diskurs mit Forscherkollegen. Über die einfache Ermittlung eines zufallsbereinigten Koeffizienten hinaus, wurde daher dem qualitativen Grundgedanken folgend, die Güte der Analyse durch das bereits angesprochene fortlaufend diskursive Verfahren zur Verbesserung der Codierqualität und Überprüfung der Intercoder-Übereinstimmung erreicht (Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 287–303) (vgl. auch Abschnitt 4.7).

4.6.2.6 Abweichend deduktives Vorgehen bei Dimensionen der Geschäftsmodellinnovation

Für die im Rahmen der zweiten Forschungsfrage aufgestellten Unterfrage „Inwiefern handelt es sich dabei um Geschäftsmodellinnovationen?“ kommt, anders als für die bisherigen Fragen kein induktives Vorgehen in Betracht. Ein deduktives Vorgehen ist bereits dann indiziert, wenn unbekannter Daten mit einem im Vorfeld bekannten Konzept „Geschäftsmodellinnovation“ verglichen werden sollen. Ausgehend vom theoretischen Konstrukt müssen Kategorien gebildet und definiert werden, unter denen dann die Textpassagen codiert werden.

Ein vollständig induktives Vorgehen, wie es in der vorliegenden Arbeit angestrebt wird, ist in der Forschungspraxis in seiner Reinform selten anzutreffen (Kuckartz, 2018, S. 6). Die gezielte Kombination mit einem deduktivem Vorgehen hat im vorliegenden Fall den zusätzlichen Nutzen, dass die induktiv gewonnenen Ergebnisse der Kategorie C.1 (Geschäftsmodellinnovation) mit den deduktiv gewonnenen Ergebnissen der Kategorie C.2 (Dimensionen der Geschäftsmodellinnovation) verglichen, gegebenenfalls verifiziert oder falsifiziert werden können, um eine höhere Güte der Ergebnisse zu erreichen (vgl. Abbildung 4.1).

Als theoretische Grundlage wurde auf die in Abschnitt 3.2 bereits angesprochene Arbeit von Clauss (2017) zurückgegriffen, da es sich um eine der wenigen Forschungen handelt, welche eine – in ihrem Fall quantitative Messung – versucht

Codesystem

- C. Geschäftsmodell-Innovation / Digitalisierung
  - C.1. Innovation (Was ist neu?) (induktiv)
    - ↳ C.1.1. System ohne Gästeführer (Audio Guide / App / QR-Code am POI)
    - ↳ C.1.2. YouTube / Social Media (passiv virtuelle Gästeführung/Werbung)
    - ↳ C.1.3. Videokonferenz mit Gästeführer (akt. Virtuelle Gästeführung/App)
    - ↳ C.1.4. Micro-Systeme für Gästeführer vor Ort (Quietvox/App)
    - ↳ C.1.5. Buchungssystem / Bezahlsystem / App
    - ↳ C.1.6. Nicht technische Innovation
    - ↳ C.1.7. Jobwechsel
  - C.2. Dimensionen der Geschäftsmodellinnovation (deduktiv)
    - ↳ C.2.1. Innovation der **Wertschöpfung**
      - ↳ C.2.1.1. Neue Fähigkeiten
      - ↳ C.2.1.2. Neue Technologie / Equipment
      - ↳ C.2.1.3. Neue Partnerschaft
      - ↳ C.2.1.4. Neuer Prozess
    - ↳ C.2.2. Innovation des **Wertangebots**
      - ↳ C.2.2.1. Neues Angebot
      - ↳ C.2.2.2. Neue Kunden und Märkte
      - ↳ C.2.2.3. Neuer Vertriebskanal
      - ↳ C.2.2.4. Neue Kundenbeziehung
    - ↳ C.2.3. Innovation der **Werterfassung**
      - ↳ C.2.3.1. Neues Ertragsmodell
      - ↳ C.2.3.2. Neue Kostenstrukturen
  - C.3. Vorübergehende BMI (TBMI) (induktiv)

Abbildung 4.1 BMI-Kategorien induktiv und deduktiv (Kategoriensystem). (Quelle: Eigene Darstellung)

und dabei empirisch validierte Dimensionen der Geschäftsmodellinnovation entwickelt. Diese Dimensionen erhält Clauss (2017) durch die Inhaltsanalyse der Literatur aus den Jahren 2002–2014. Darin aggregiert er die von ihm aufgedeckten BMI-Subkonstrukte. Aus 120 potenziellen Geschäftsmodellkomponenten ermittelte er 73 semantisch unterschiedliche Optionen und ordnete diese einer der drei Haupt Dimensionen zu. Eine Konsolidierung der 73 Komponenten in 10 Subkonstrukte der drei Dimensionen des Geschäftsmodells erfolgt in einer zweiten Überprüfungsrunde. Darauf entwickelt er Elemente, um die Veränderungen in jedem der Unterkonstrukte feststellen zu können. Clauss (2017) führte anschließend zwei Stichprobenrunden durch, um den ursprünglichen Itempool zu testen, die Messgrößen zu verfeinern und die Skala zu finalisieren. Bei der Entwicklung der Maße stützte sich Clauss stark auf die neun Elemente der Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010). Aus einem Mixed-Methods-Ansatz entstehen durch die Kombination von seiner Literaturanalyse, selbst entwickelten Elementen und empirischer Überprüfung seine zehn Subdimensionen. Diese lässt er von sechs Experten aus dem akademischen Bereich auf Repräsentativität testen. In zwei weiteren Testrunden werden sie von Praktikern aus produzierenden Unternehmen verschiedener Branchen getestet. Insgesamt wird der Beitrag von Clauss (2017) sowohl für Wissenschaftler als auch für Praktiker als wertvoller Beitrag zur Messung von BMI angesehen (Bouwman et al., 2019, S. 101830; Kraus et al., 2020, S. 2050055). Kritisch wird in der Literatur die Stichprobe mit dem Fokus auf Maschinenbau- und Elektronikunternehmen betrachtet.

Die ersten drei Hauptkategorien „Wertschöpfung“ (C.2.1.), „Wertangebot“ (C.2.2.) und „Werterfassung“ (C.2.3.) beziehen sich auf die grundlegende Definition des Geschäftsmodells (vgl. Abschnitt 3.1.3) und stellen notwendigerweise die Elemente des Geschäftsmodells dar, in denen Innovationen stattfinden können. Diese drei Hauptdimensionen werden von Clauss (2017) in zehn weitere Unterkategorien aufgeteilt.

C.2.1. Die Innovation der „Wertschöpfung“ unterteilt sich in (1) neue Fähigkeiten, (2) neue Technologien/Ausrüstungen, (3) neue Partner und (4) neue Prozesse.

C.2.2. Die Innovation des „Wertangebots“ unterteilt sich in (5) neue Angebote, (6) neue Kundensegmente oder Märkte, (7) neue Vertriebskanäle und (8) neue Kundenbeziehungen.

C.2.3. Die Innovation der „Werterfassung“ unterteilt sich in (9) neue Ertragsmodelle und (10) neue Kostenstrukturen.

Aufgrund ihrer Bedeutung für die deduktive Codierung der Kategorien werden die Kategoriendefinitionen der zehn Subkategorien zu Geschäftsmodellinnovation an dieser Stelle näher ausgeführt.

1. Die Kategorie „Neue Fähigkeiten“ (C.2.1.1.) beschreibt die Entwicklung neuer Fähigkeiten im Unternehmen. Das sind Fähigkeiten, die das Unternehmen in die Lage versetzen Chancen zur Innovation nutzen zu können, wenn diese sich aus externen Umständen ergeben. Beispiele: Schulungen, Maßnahmen zur Wissensintegration oder kontinuierlichem Lernen. In Summe alle Maßnahmen, die sich auf die Erweiterung von Kernkompetenzen, Kernaktivitäten, Führungsqualitäten, Information, Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen richten.
2. Die Kategorie „Neue Technologien/Equipment“ (C.2.1.2.) konzentriert sich auf neue technologische Ressourcen. Diese können für die Durchführung von Geschäftsmodellinnovationen erforderlich sein. Problematisch sind neue Geschäftsmodelle, die mit einer neuen Technologie verbunden sind. Beispiel: Ein neues technisches System zur Zahlungsabwicklung kann sowohl der Einsatz einer neuen technologischen Ressource sein als auch ein neues Einnahmemodell darstellen. Abgrenzung zu neuen Produkt- oder Dienstleistungsangeboten, die eine neue Produktionstechnologie erfordern. Diese sind als „neues Angebot“ (C.2.2.1.) zu kategorisieren.
3. Die Kategorie „Neue Partnerschaften“ (C.2.1.3.) beschreibt eine besondere Art externer Ressourcen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen und für Innovation nutzbar sind. Entscheidend ist hierbei, ob durch eine neue Partnerschaft ein Mehrwehrt generiert wird, der allein nicht erreichbar ist. Beispiele: Neue Partnerschaften mit Lieferanten, Kunden, Mit- oder Wettbewerbern. Diese Kategorie umfasst sowohl neue Partnerschaften als auch den Erhalt bestehender Beziehungen.
4. Die Kategorie „Neue Prozesse/Strukturen“ (C.2.1.4.) beschreibt die Verbindungen der wertschöpfenden Aktivitäten innerhalb eines Geschäftsmodells. Beispiel: Ein neuer Prozess, der den Grad der Effizienz eines Geschäftsmodells steigert. Hierunter fallen auch neue Prozesse, die selbst die Basis von Geschäftsmodellinnovation darstellen.
5. Die Kategorie „Neues Angebot“ (C.2.2.1.) beschreibt was dem Kunden zur Lösung seines Problems oder zur Bedürfnisbefriedigung auf eine „neue“ oder „bessere“ Art angeboten wird. Diese Neuerung kann dabei auf der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen beruhen. Problematisch ist in diesem Kontext die Anwendung neuer Technologien. Vgl. Abgrenzung zu „Neue Technologien/Equipment“ (C.2.1.2.).

6. Die Kategorie „Neue Kunden/Märkte“ (C.2.2.2.) beschreibt die Neuausrichtung hinsichtlich einer neuen Kundengruppe oder eines neuen Marktsegments (Neudefinition bestehender Märkte/Eintritt in neue Märkte). Beispiel: Onlinegästeführung für Menschen mit Mobilitätseinschränkungen. Das Produkt oder die Dienstleistung kann dabei gegenwärtig oder in der Zukunft einer neuen Kundengruppe angeboten werden.
7. Die Kategorie „Neuer Vertriebskanal“ (C.2.2.3.) beschreibt wie der Mehrwert beim Kunden generiert wird. Beispiele: Die Kombination von Online- und Offline-Kanälen oder aber auch die Einbindung von Großhändlern. Gästeführer, die ihre Aufträge statt wie bisher über Agenturen, jetzt direkt über Ihren eigenen YouTube-Kanal akquirieren. Besonders ist hier auf die Abgrenzung zu „Neue Kunden/Märkte“ (C.2.2.2.) zu achten, da ein neuer Online-Vertriebskanal auch eine neue Kundengruppe erschließen kann.
8. Die Kategorie „Neue Kundenbeziehungen“ (C.2.2.4.) beschreibt Maßnahmen, die darauf abzielen bestehende Kundenbeziehungen auszubauen oder neue Kundenbeziehungen zu schaffen. Beispiel: Lock-in-Effekte der Geschäftsmodelle von Gillette oder Nespresso. Kundenbeziehungen liefern aber auch Informationen über Veränderungen der Umwelt, Bedarf am Markt und können daher Innovation auslösen. Diese Kategorie grenzt sich durch den spezifischen Kundenbezug von der ansonsten inhaltlich nahen Kategorie „Neue Partnerschaften“ (C.2.1.3.) ab.
9. Die Kategorie „Neue Erlösmodelle“ (C.2.3.1.) beschreibt wie der Kunde dazu bewegt wird, für ein Wertangebot zu zahlen. Beispiel: Die einmalige Transaktion beim Kauf einer Software-CD (*software as a product*) wird durch ein Abo-Modell zu einem dauerhaften Einnahmestrom (*software as a service*). Darunter können auch sogenannte Cross-Selling-Maßnahmen fallen: Einnahmen die indirekt oder im Laufe der Zeit durch Quersubventionierung generiert werden.
10. Die Kategorie „Neue Kostenstrukturen“ (C.2.3.2.) erfasst Maßnahmen in Verbindung mit allen direkten und indirekten Kosten, die der Betrieb eines Unternehmens mit sich bringt. Gemeint ist die Veränderung einer etablierten Kostenstruktur, die den strategischen Umfang des Angebots bestimmt. Beispiel: Billigfluggesellschaften die konkurrenzlos günstige Flugpreise anbieten, aber für Standardleistungen (Gepäck oder Verpflegung) Zuschläge verlangen. Es geht um die Veränderung der Kostenstruktur im gesamten Geschäftsmodell, die in der Regel auf eine neue Produkt-Markt-Strategie

abgestimmt ist, daher sollte an dieser Stelle genau auf die Abgrenzung zur Kategorie „Neue Kunden/Märkte“ (C.2.2.2.) geachtet werden.

4.6.2.7 Analyse und Verschriftlichung

In der Methodenliteratur folgt auf die Phase der Codierung die Durchführung einfacher und komplexer Analysen, um die Forschungsfragen im Detail zu beantworten. Der Übergang zur Verschriftlichung der Ergebnisse (sog. Forschungsbericht) sowie zur Dokumentation des Analyseprozesses im Rahmen einer Methodikbeschreibung, erfolgt dabei in der Regel fließend. In der Forschungsrealität existieren nach der Codierphase zahlreiche Optionen für weiterführende qualitative Analysen. Dabei kann fallorientiert oder kategorienorientiert vorgegangen werden, aber auch quantitative Aspekte können einbezogen werden. Entscheidend ist, die für die jeweilige Forschungsfrage geeignete Analyseart zu finden. Dazu waren im Projekt zahlreiche iterative Schritte notwendig, die sowohl zu Anpassungen des Kategoriensystems als auch zu erneuten Codierdurchläufen führten.

Für die Verschriftlichung der Ergebnisse wurden wahlweise Darstellungen des Kategoriensystems, der Kommentare codierter Segmente oder des Code-Matrix-Browsers aus MAXQDA 2020 gewählt, die die beschriebenen Zusammenhänge nachvollziehbar und mit engem Bezug zum Datenmaterial visualisierbar machen. Die identifizierten Ergebnisse und Beobachtungen wurden anschließend nach Forschungsfragen und Themen geordnet und verschriftlicht.

4.7 Reflexion und Gütekriterien

In der quantitativen Forschung herrscht überwiegend Einigkeit hinsichtlich der zentralen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität. In der qualitativen Forschung hingegen wird diese Diskussion viel kontroverser geführt (Strübing et al., 2018, S. 4). Daher besteht die Notwendigkeit, grundsätzliche Erwägungen zu Gütekriterien der qualitativen Forschung im Allgemeinen (vgl. dazu die Arbeit der JARS-Qual Arbeitsgruppe Levitt et al., 2018; bemerkenswert dazu Pawson, 2006, S. 127–141) und der damit verbundenen qualitativen Inhaltsanalyse im Besonderen anzustellen (Kuckartz, 2018, S. 201). Zudem sollte eine Abgrenzung dieser qualitativen Kriterien gegenüber der erwähnten klassischen quantitativen Kriterien erfolgen (Lamnek & Krell, 2016, S. 141–145). Neben Ansätzen im Rahmen der Mixed-Methods-Diskussion (Creswell & Plano Clark,

2018, S. 386; Fabregues et al., 2019, S. 2) finden sich – ausschließlich qualitative – Ansätze mit vier Kriterien (Lincoln & Guba, 1985, S. 290), acht Kriterien (Tracy, 2010, S. 839) und sieben Kriterien (Steinke, 1999, S. 252). Im Kern geht es Steinke, ähnlich wie Mayring (vgl. sechs Kriterien nach Mayring, 2016, S. 145), um methodische Strenge mit einer Erweiterung auf *reflektierte Subjektivität* im Forschungsprozess.

Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Steinke (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 112, Tabelle 3.6; nach Steinke, 1999, S. 252):

(1) Intersubjektive Nachvollziehbarkeit: Wie gut können Außenstehende den gesamten qualitativen Forschungsprozess der Studie anhand der Studiendokumentation im Detail nachvollziehen und somit auch bewerten?
(2) Indikation: Wie gut sind die einzelnen methodischen Entscheidungen im qualitativen Forschungsprozess der Studie hinsichtlich ihrer Angemessenheit für das Forschungsproblem bzw. den Forschungsgegenstand begründet?
(3) Empirische Verankerung: Wie gut sind die gebildeten und/oder geprüften Hypothesen und Theorien auf der Basis der empirischen Daten begründet?
(4) Limitation: Wie genau wird angegeben, auf welche weiteren Bedingungen (Kontexte, Fälle, Untersuchungsgruppen, Phänomene etc.) sich die Forschungsergebnisse verallgemeinern lassen bzw. inwiefern die Verallgemeinerbarkeit limitiert ist?
(5) Reflektierte Subjektivität: Wie umfassend und überzeugend reflektieren die Forschenden ihre eigenen subjektiven Positionen und Rollen?
(6) Kohärenz: Wie stimmig und widerspruchsfrei ist die Theorie bzw. sind die Interpretationen auf der Basis der Daten?
(7) Relevanz: Wie groß ist der Beitrag einer grundlagenwissenschaftlichen qualitativen Studie für den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt im Sinne von Gegenstandsbeschreibung und Theoriebildung (theoretische Relevanz)? Bei angewandten qualitativen Studien wie z. B. qualitativer Evaluationsforschung ist stattdessen die praktische Relevanz hervorzuheben (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 112, Tabelle 3.6; nach Steinke, 1999, S. 252).

Für die vorliegende Forschung überzeugte dieser Ansatz durch eine gute Umsetzbarkeit der Kriterien und dem Vorteil einer Checkliste. Die Gütekriterien wurden nicht mechanisch abgearbeitet, sondern auf die Untersuchungsbedingungen und Forschungsfragen abgestimmt, modifiziert und erweitert.

Das Vorverständnis über den Forschungsgegenstand, die Erhebungsmethoden und der Erhebungskontext wurden umfassend dokumentiert. Ebenso transparent

wurde mit den Daten (Dale, 2006, S. 156), Auswertungsmethoden, Informationsquellen und Entscheidungen sowie Problemen im Forschungsprozess verfahren (Nr. 1). Die Eignung eines qualitativen Forschungsansatzes wurde genauso begründet wie die gewählte Sampling-Strategie oder die Wahl der Transkriptionsregeln (Nr. 2). Die empirische Verankerung garantierte der Einsatz der Inhaltsanalyse nach Kuckartz, einem kodifizierten, empirischen Verfahren (Nr. 3).

Gerade die Offenheit in der Datenerhebung und Datenauswertung fordert vom Forschenden ein besonderes Maß an *Reflexivität* (Cunliffe, 2003, S. 988). So wurde das Vorgehen bei der Datenerhebung und Analyse genau hinterfragt. Mögliche Limitationen und Implikationen für das Analyseergebnis wurden bewusst dargestellt und reflektiert (vgl. Abschnitt 6.4). Dies erfordert der gewählte qualitative Forschungsansatz, indem der Forschende selbst das eigentliche Erhebungsinstrument darstellt. Der Forscher ist damit nicht nur für Konzeption, Durchführung und Auswertung verantwortlich, sondern in seiner Person selbst ein wichtiger Faktor für Güte und Qualität der erhobenen Daten (Misoch, 2019, S. 213). Durch die detaillierte Darstellung der Untersuchungsschritte sollte die *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* erhöht und mittelbar der Grad der Reflexivität dokumentiert werden (Lamnek & Krell, 2016, S. 36). Für weitere Ausführungen zu Limitationen (Nr. 4), reflektierte Subjektivität (Nr. 5) und Relevanz (Nr. 7), wird auf Abschnitt 6.4 verwiesen.

Die in der quantitativen Forschung erwarteten Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität kennt das qualitative Forschungsparadigma nicht bzw. aufgrund der Daten und Auswertungsmethoden notwendigerweise anders (LeCompte & Goetz, 1982, S. 31–40), da die zugrundeliegenden Paradigmen nicht gegensätzlicher sein können (Sale & Brazil, 2004, S. 352). Das Abgrenzungsbedürfnis von quantitativer gegenüber qualitativer Forschung erfordert einerseits die Entwicklung eigener Begriffe für Gütekriterien (Völcker in Lüdemann & Otto, 2019, S. 81; Teddlie & Tashakkori, 2009, S. 35), andererseits wird die Adaptation der klassischen quantitativen Begriffe vertreten (Bryman, 2006; aktuelle Literaturübersicht in Fabregues et al., 2019; LeCompte & Goetz, 1982).

In Anlehnung an diesen Gedanken wurde in der vorliegenden Arbeit zusätzlich auf eine Art „externe Validität“ geachtet, indem der Untersuchungsgegenstand in seinem natürlichen Umfeld untersucht wurde (Döring & Bortz, 2016, S. 114). Die „Validität“ bei der Datenerhebung wurde durch den Pretest und die Anpassung der Erhebungsinstrumente vor Untersuchungsbeginn sichergestellt. Ferner erfolgte die Aufklärung der Interviewpartner über den Zweck der Untersuchung sowie die Zusage von Vertraulichkeit (Hussy et al., 2013, S. 279). Die Auswertung des gesamten Fallmaterials und das beschriebene, regelgeleitete Verfahren

trägt zur „Validität“ der Auswertung bei. Besonders bei Daten, die mit den eigenen Vorannahmen übereinstimmen, kann die Erinnerung des interviewenden Forschers gar nicht anders als selektiv sein. Daher wurden Auswertungen von Gegenbeispielen berücksichtigt, um Verzerrungen vorzubeugen. Vor allem wurde in jedem Schritt (z. B. Kategoriendefinitionen, problematischen Codierpassagen oder Zweitcodierung) die kritische Auseinandersetzung und Diskussion mit Forscherkollegen gesucht.

Bei der Auswertung fand zudem eine Triangulation der Ergebnisse mit den zusätzlich erfassten Fallvariablen und weiteren Quellen (Statistiken, regionale Tageszeitungen und Berichten) statt (vgl. auch ähnliches Vorgehen bei Laudien & Daxböck, 2017, S. 423; Lüdemann & Otto, 2019, S. 19; Yin, 2014, S. 189). Bei der Studienvorbereitung wurde besonders darauf eingegangen, dass der Forscher mit dem zu untersuchenden Feld gut vertraut ist. Dies wirkte sich sowohl positiv auf den Feldzugang als auch auf die Tiefe und den Umfang der Expertenaussagen aus (Misoch, 2019, S. 216). Diese Vertrautheit birgt immer die Gefahr, dass das Vorwissen und die Vorkenntnisse des Forschers das Forschungsdesign und die Grundannahmen beeinflussen und damit die Ergebnisse verzerren (Misoch, 2019, S. 216). Um diesem *Forscherbias* zu begegnen, wurden die Flusskreuzfahrtdestination und ihre Akteure, trotz der für das Sample gewählten absichtsvollen Stichprobe, in Abschnitt 2.2. der Arbeit zusätzlich theoretisch begründet. Die Nähe zu den Aussagen der Experten wurde bei der Transkription durch die beschriebene Transkriptionsmethode gewährleistet. Auf intersubjektive Nachvollziehbarkeit wurde auch beim Codieren der einzelnen Textsegmente, durch regelmäßige Diskussionen der Kategoriendefinitionen und paraphrasierten Kommentare mit Forscherkollegen, geachtet. Zur Überprüfung der Güte des Codiervorgangs mittels zufallsbereinigter Koeffizienten wird auf die Ausführungen im Abschnitt 4.6.2.4 verwiesen.

4.8 Fallübersicht

Zur Umsetzung der für die Arbeit definierten methodischen Gütekriterien einer qualitativen Gruppenfallstudie ist die nachfolgende tabellarische Auflistung der Fälle aus Gründen der Transparenz unerlässlich (vgl. Tabelle 4.1). Darüber hinaus ermöglicht diese Übersicht durch die Fülle an sozioökonomischen Daten zu den einzelnen Fällen eine bessere Kontextualisierung der Interviewaussagen im Einzelfall. Die hier gewählte absichtsvolle Stichprobe erfordert grundsätzlich keine theoretische Begründung der Stichprobe. Es reicht aus, diejenigen Personen auszuwählen, die inhaltlich für die Forschungsfrage geeignet sind und

Tabelle 4.1 Übersicht der Fälle mit sozioökonomischen Daten (nach Akteursgruppen)

Kürzel	Akteursgruppe	Berufs-erfahrung (Jahre)	Berufs-verband	Erwerb	Erwerbsart	Mitarbeiter	Kreuzfahrt-anteil	Destination	Alter	Familien-stand	Geschlecht	Haupt-verdiener (Familie)	Ausbildung/Studium
AG01	Agentur (DMC)	20	+	HE	S[1)]	3	80 %	HD, RNK	57	g	w	+	+ / -
B01	Bus, 8 Fz.	28	-	HE	S[1)]	9	5%	HD, EU	42	v	m	+	+ / -
B02	Bus, 3 Fz.	30	-	HE	S[1)]	5	2%	HD, EU	58	l	m	+	+ / -
B03	Bus, 14 Fz.	20	-	HE	S[1)]	18	25%	HD, EU	41	v	m	+	+ / -
B04	Bus, 9 Fz.	35	-	HE	S[1)]	15	75%	HD, EU	65	v	m	+	+ / -
BPP01	Sonstige	4	-	HE	S[1)]	10	80%	HD	33	v	m	+	+ / +
CAF01	Sonstige	25	-	HE	S[1)]	9	40%	HD	47	v	m	-	- / +
G01	Gästeführer	30	+	HE	S	0	50%	HD, RNK	59	v	w	-	+ / -
G02	Gästeführer	17	+	HE	S, R	0	90%	HD, RNK	67	v	w	+	- / -
G03	Gästeführer	17	+	HE	S	0	50%	HD, RNK	56	v	w	-	- / +
G04	Gästeführer	17	+	HE	S	0	90%	HD, RNK	63	v	m	-	- / +
G05	Gästeführer	27	-	NE	S	0	100%	HD, RNK	69	v	m	+	+ / +
G06	Gästeführer	10	+	HE	S	0	70%	HD, RNK	48	l	m	+	+ / +
G07	Gästeführer	8	+	HE	S	0	80%	HD, RNK	52	v	w	-	- / +
G08	Gästeführer	35	+	NE	S, R	0	95%	HD, RNK	75	g	w	+	+ / -
G09	Gästeführer	6	+	HE	S	0	10%	HD, BRD	52	l	m	+	- / -
G10	Gästeführer	23	+	HE	S	0	85%	HD, RNK	55	v	w	-	+ / +
G11	Gästeführer	20	+	HE	S	0	40%	HD, RNK	43	v	w	-	+ / +
G12	Gästeführer	29	+	NE	S, R	0	10%	HD	72	g	w	+	- / +
G13	Gästeführer	32	+	NE	S, R	0	20%	HD, RNK	73	g	w	+	+ / +
G14	Gästeführer	21	+	NE	S, AN	0	50%	HD, RNK	52	l	m	+	- / +
G15	Gästeführer	8	+	NE	S, R	0	85%	HD	68	l	m	+	+ / +
G16	Gästeführer	23	+	HE	S[2)]	0	90%	HD, RNK	48	v	w	-	+ / +
G17	Gästeführer	13	+	NE	S, R	0	50%	HD, RNK	69	v	m	+	- / +
G18	Gästeführer	8	+	HE	S	0	80%	HD, RNK	53	g	w	-	- / -
HMG01	DMO	34	-	HE	AN[3)]	42	40%	HD	54	v	m	+	+ / -
HMG02	DMO	5	-	HE	AN[1)]	80	0%	HD	53	v	m	+	- / +
SSG01	DMO	12	+	HE	AN[1)]	550	20%	HD, BW	63	v	m	+	- / +
SSG02	DMO	10	-	HE	AN[1)]	12	20%	HD	60	v	m	+	+ / -

Bus = Busunternehmer, Fz. = Fahrzeuge, HE = Haupterwerb, NE = Nebenerwerb, AN = Arbeitnehmer, S = Selbständig, R= Rentner, HD = Heidelberg, RNK = Rhein-Neckar-Kreis, EU = Europäische Union, BW = Baden-Württemberg,
v = verheiratet, g = geschieden, l = ledig, m = männlich, w = weiblich, [1)] Geschäftsführer, [2)] ab 2020 Arbeitnehmer, [3)] Prokurist

die reichhaltige Informationen zur Forschungsfrage bieten (vgl. Abschnitt 4.3). Dennoch wurden die Flusskreuzfahrtdestination und ihre Akteure in Kapitel 2 der Arbeit zusätzlich theoretisch begründet, um einem Forscherbias entgegenzuwirken. Ein Vergleich mit der Fallübersicht zeigt, dass alle Akteursgruppen der Flusskreuzfahrtdestination aus Kapitel 2 als Interviewpartner vertreten sind. Damit erfüllen die befragten Akteursgruppen auch die Anforderungen an ein theoretisches Sampling. Die Repräsentativität des Destinationsclusters ist somit gewährleistet.



5 Ergebnisse

Um, dem hier gesetzten Forschungsziel folgend, Geschäftsmodellinnovation als proaktiven Ansatz zur Krisenbewältigung vorzuschlagen und daher Krisenmanagement an touristischen Destinationen und Entrepreneurship-Forschung zu integrieren, teilt sich auch das Ergebniskapitel in die Themenbereiche 5.1 Krisenmanagement und 5.2 Geschäftsmodellinnovation.

Abschnitt 5.1 beschreibt Krisenwahrnehmung und -bewältigung der untersuchten Akteure an der Flusskreuzfahrtdestination. Erörtert werden die Wahrnehmung der Krise, ihre Auswirkungen sowie die zur Bewältigung ergriffenen Maßnahmen in zwei Betrachtungszeiträumen. Einerseits wurden die Studienteilnehmer zu vergangenen touristischen Krisen befragt, andererseits zur Situation während der COVID-19-Pandemie. Dieser Abschnitt folgt damit der ersten Forschungsfrage: „Inwiefern nehmen Akteure einer Flusskreuzfahrtdestination die COVID-19-Pandemie als Krise wahr und ergreifen (Sofort-)Maßnahmen, um deren Auswirkungen entgegenzuwirken?". Abschnitt 5.2 beschreibt daraufhin, inwiefern Geschäftsmodellinnovation zu den gewählten Maßnahmen der Akteure in der Krise gehört. Dabei wird einerseits die Rolle der Krise als Auslöser und andererseits die Bedeutung der Digitalisierung im Gesamtkontext untersucht. Somit folgt dieser Abschnitt der zweiten Forschungsfrage: „Wie und in welcher Weise wirkt sich die COVID-19-Pandemie auf Geschäftsmodelle von Akteuren an einer Flusskreuzfahrtdestination aus?".

Abschließend erfolgen Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse aus 5.1 und 5.2 innerhalb des dargestellten theoretischen Rahmens der Kapitel 2 und 3. Im ersten Schritt werden Krisenwahrnehmung, Krisenbewältigung und Maßnahmen der Akteure zusammengefasst und die Situationen vor und seit Beginn der COVID-19-Krise verglichen. Im zweiten Schritt werden BMI und temporäre BMI als Maßnahmen der Akteure in der Krise identifiziert. Im dritten Schritt

Y. C. Zimmermann, *Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42362-9_5

werden die Ergebnisse aus Schritt 1 und 2 in den strategischen Rahmen des touristischen Krisenmanagements integriert und temporäre BMI als proaktiver Ansatz vorgeschlagen. Im vierten Schritt wird erst die Rolle der COVID-19-Krise als Auslöser von Geschäftsmodellinnovation und dann im fünften und letzten Schritt die Bedeutung der Digitalisierung in diesem Gesamtkontext erörtert.

5.1 Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung

5.1.1 Touristische Krisen vor der COVID-19-Pandemie

In den durchgeführten Interviews wurden die Teilnehmer zunächst gebeten, über ihre Wahrnehmung von Krisen zu berichten, die sich in der Vergangenheit auf ihre touristische Berufspraxis ausgewirkt haben. Dabei sollten sie konkrete Ereignisse, deren finanzielle Auswirkungen auf ihre Tätigkeit sowie ihre Erfahrungen und Vermeidungsstrategien im Umgang mit solchen Ereignissen beschreiben.

5.1.1.1 Wahrnehmung von Ereignissen als Krise

Abbildung 5.1 zeigt eine Visualisierung aller codierten Sequenzen bestimmter Kategorien im sogenannten Code-Matrix-Browser aus dem MAXQDA-Projekt. Die Spalten repräsentieren die Interviews *aller* Studienteilnehmer, während die Zeilen die Kategorien hierarchisieren. Die Punkte stehen für positiv codierte Segmente der jeweiligen Kategorie pro Interview bzw. Studienteilnehmer, wobei die Größe der Punkte die Häufigkeit der Codierung widerspiegelt.

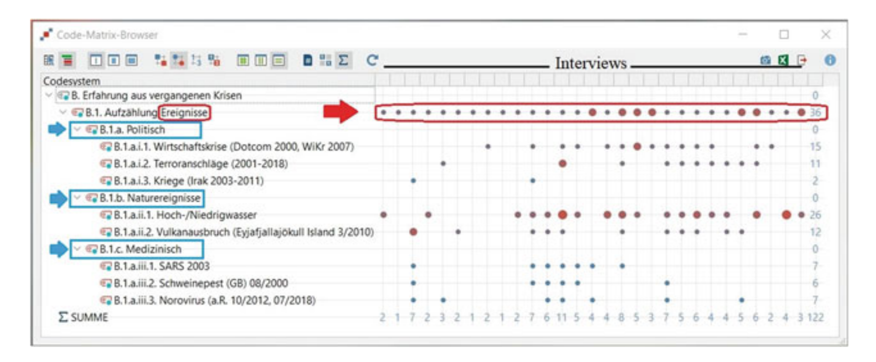


Abbildung 5.1 Kategorie B. „Erfahrung aus vergangenen Krisen“ (Code-Matrix-Browser). (Quelle: ©MAXQDA2020; Screenshot des eigenen QDA-Projekts (bearbeitet))

Tatsächlich gaben alle Teilnehmer an, mindestens eine Krisensituation in ihrer touristischen Laufbahn erlebt zu haben – deutlich zu erkennen in der Zeile der Kategorie B.1. von Abbildung 5.1, hervorgehoben mit einem roten Pfeil. Gut zu erkennen sind in dieser Darstellung auch die induktiv aus den genannten Ereignissen entstandenen Unterkategorien und ihre Zuordnung zu drei Hauptgruppen bzw. ordnenden Kategorien: politische, medizinische und durch Naturereignisse bedingte Krisen (vgl. blaue Pfeile in Abbildung 5.1).

In der ordnenden Kategorie der politischen Krisen ließen sich genannte Ereignisse in Kriege, Terroranschläge und Wirtschaftskrisen kategorisieren. Explizit erwähnt wurden als Beispiele der Irakkrieg 2003–2011 (G01, Pos. 116–118), die Terroranschläge vom 11.09.2001 sowie die Anschläge vom 13.11.2015 in Paris (G03, Pos. 77–78), vom 22.03.2016 auf den Flughafen Brüssel-Zaventem (G15, Pos. 104–108), vom 14.07.2016 in Nizza (G03, Pos. 77–78). Auch der Anschlag vom 19.12.2016 auf den Weihnachtsmarkt am Breitscheidplatz in Berlin war allgemein unter den Befragten noch sehr präsent. Als Wirtschaftskrisen wurden die Dotcom-Blase 2000 (G13, Pos. 109–118) und die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007 aufgezählt (u. a. G08, Pos. 68; G12, Pos. 153–154). Terroranschläge und Wirtschaftskrisen bildeten den Schwerpunkt der Nennungen und wurden vor allem von Gästeführern und DMO aufgeführt.

In der ordnenden Kategorie Naturereignisse wurden überwiegend die Hoch- und Niedrigwasser-Problematik am Rhein und der Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull im März 2010 angesprochen (HMG02, Pos. 58). Die Dominanz der Nennungen von Hoch- und Niedrigwasserereignissen (Rheinhochwasser Mai 1999, Rheinniedrigwasser August bis Oktober 2003 und 2018) ist bei einer Stichprobe mit intendiertem intensiven Bezug zur Flusskreuzfahrt jedoch nicht als besondere Auffälligkeit zu werten (vgl. Abbildung 5.1, Kategorie B.1.a.ii.1.). Ähnliches gilt für die Nennung des isländischen Vulkans, aufgrund dessen Aschewolke über mehrere Wochen hinweg der Flugverkehr aus den USA, mithin ein großer Quellmarkt der Flusskreuzfahrt, unterbrochen war (vgl. ausführlich Kapitel 1).

Auch im Zusammenhang mit medizinischen Ereignissen wird der starke Bezug zur Flusskreuzfahrt sichtbar. Hier wurden explizit die englische Schweinepest (2000) und SARS (2003) genannt (G01, Pos. 115), aber besonders auf Norovirus-Ausbrüche Bezug genommen (G10, Pos. 85; G15, Pos. 102–104), nämlich diejenigen im Oktober 2012 und Juli 2018, bei denen Flusskreuzfahrtschiffe auf dem Rhein in Quarantäne festgesetzt wurden. Letzteres ergibt sich aus der Triangulation der Aussagen mit dem Inhalt von Zeitungsartikeln zu dieser Zeit in der Region (Bung, 2018, S. 1; Kaiser, 2012, S. 1–2).

Hinsichtlich der Wahrnehmung der genannten vergangenen Ereignisse als Krisen ergibt sich ein differenziertes Bild. Grundsätzlich teilen nahezu alle Interviewpartner die Ansicht, dass Tourismus eine krisenanfällige Branche sei: „Tourismus ist sehr anfällig.“ (G10, Pos. 86), „[…] ich bin ja in dieser Branche aufgewachsen. Ich weiß, dass es von heute auf morgen sehr schnell gehen kann. […] wenn so Krisen kommen, klar schlägt es auf die Reisebranche“ (B04, Pos. 94), „Gut, also wir sind natürlich im Tourismus, da schwankt es eh.“ (B02, Pos. 98) oder auch „[…] die ganze Reisebranche ist sehr sensibel auf Kriege, auf Krisen, auf Vulkane und die ganzen Krankheiten, Pesten, was da auch immer alles kommt“ (B03 Pos. 79–82), „Wenn ich einen krisensicheren Job haben will, dann gehe ich ins Bestattungswesen. Ich meine, was soll ich sagen?“ (G09, Pos. 184). Derartige Einschätzungen Befragter finden sich ähnlich in anderen Studien zu Krisenmanagement in der Tourismusbranche (Faulkner, 2001, S. 135–147; Ghaderi et al., 2014, S. 638; Ritchie, 2004, S. 669–683; Sigala, 2020, S. 312).

Es überwiegt zwar die Bewertung unterschiedlicher Ereignisse als Krise, die persönliche Einschätzung der von diesen Ereignissen ausgehenden Gefahr ist dagegen gering. In den Aussagen der Befragten erfolgen Relativierungen der Auswirkungen genannter Krisen. Sie nehmen Bezug auf die Krisengeneigtheit der Branche: „[…] im Tourismus, da schwankt es eh. […] plus/minus zehn Prozent war es eigentlich ein Level, was du halten konntest, mit Krise oder ohne Krise, das schwankt ja immer ein bisschen“, (B02, Pos. 98) oder verweisen auf eigene Strategien: „[…] Krisen waren zwar alle da, aber wenn man gut vernetzt ist […] und mit vielen Vermittlern zusammenarbeitet, dann ist das aufzufangen […]. Also insofern hatte ich nie das Gefühl, dass mich das unmittelbar betroffen hätte […]“ (G01, Pos. 124). Zudem antworteten einige Teilnehmer auf die Frage nach Krisenauswirkungen überraschend mit Hinweisen, die auf den ersten Blick übliche Veränderungen von Markt oder Wettbewerb beschreiben: „Ich sage mal, dass die Anforderungen von den Gästen immer höher werden, das ist der eine Punkt, und gleichzeitig das Kundenpotenzial wesentlich älter geworden ist“ (G13, Pos. 101–108), „Du musst immer mit Schwankungen rechnen. […] Das kann nach zwei Jahren noch gut gehen, es kann auch ein drittes Jahr gut gehen, aber plötzlich ist halt irgendetwas und es war halt einer unzufrieden, hat es fünf Mann weitererzählt, fehlen fünf Gruppen oder was, weißt du nicht. Oder bei den Gruppen wechselt mal derjenige, der es organisiert, plötzlich fehlt es wieder, weil der kennt jemand anderes gut und dann ist der weg“ (B02, Pos. 104).

Im Gegensatz zu der grundsätzlichen Aussage, dass die Tourismusbranche krisenanfällig ist, fallen die Bewertungen der persönlichen Auswirkungen im Kontext der genannten Ereignisse im Detail positiv aus. Sie reichen von Äußerungen wie beispielsweise „Ich habe den Tourismus immer als ausgesprochen stabil

erlebt mit fast zuverlässigen Wachstumsraten jedes Jahr“ (SSG01, Pos. 60) über „Also die Kurve ging immer nach oben“ (G09, Pos. 128) bis zu „[…] das Niedrigwasser habe ich natürlich gemerkt […] überraschend […] für MICH zumindest, […] dass […] es eher die Auswirkung gehabt [hat], dass ich MEHR gearbeitet habe […], teilweise 18 Stunden unterwegs waren mit Abholung irgendwo hinter Koblenz […]“ (G18, Pos. 80–82). Unabhängig von der Akteursgruppe wird durchgängig auf Ausgleichseffekte verwiesen.

Dennoch gab es sowohl in den Akteursgruppen der DMO als auch der Gästeführer Teilnehmer, die bereits vergangene Krisen als einschneidend erlebt haben (SSG02, Pos. 86; G11, Pos. 104–108; G14 Pos. 88–94). Bemerkenswert ist in diesem Kontext die Einschätzung eines leitenden Angestellten einer DMO, der neben der Tatsache, dass er seit 25 Jahren Statistik über Krisenauswirkungen führt, erklärte: „Diese Ereignisse, das führt immer zu einem massiven Einschnitt […]“ (SSG02, Pos. 86). Diese Aussage ist deshalb bemerkenswert, weil das Ausbleiben von Touristen bei ihm als leitendem Angestellten nicht zu den gleichen direkten finanziellen Einbußen führt wie bei den selbstständigen Gästeführern oder Busunternehmern.

Insgesamt ist zu bemerken, dass die Aussagen der Befragten zur Wahrnehmung vergangener Ereignisse als Krise meist nahtlos in die Schilderung persönlich empfundener Auswirkungen (vgl. Abschnitt 5.1.1.2) und ergriffener (Präventions-)Maßnahmen oder Strategien (vgl. Abschnitt 5.1.1.3) übergehen. Dies könnte auf ein Verhältnis zwischen (finanzieller) Betroffenheit und Ausgleichsstrategien hinweisen, so beispielsweise bei einem Gästeführer: „Gemerkt [die Krise] schon, weil, es gibt die Stornierungen. […] Ich habe versucht, meine Aktivitäten zu verbreitern, also woanders andere Kunden zu suchen, nicht nur zum Beispiel Heidelberg“ (G11, Pos. 104–108).

Es kann festgehalten werden, dass die Tourismusbranche grundsätzlich als krisenanfällig wahrgenommen wird, vergangene Krisen hingegen von der Mehrheit der Teilnehmer nicht als bedrohend empfunden wurden. Sofern vergangene Krisen jedoch von den Befragten als bedrohend empfunden wurden, ging die Schilderung der Wahrnehmung nahtlos in Berichte über Auswirkungen und ergriffene (Präventions-)Maßnahmen über. Daher lag es nahe, die Auswirkungen vergangener Krisen auch im Hinblick auf eine spätere Kontrastierung mit den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie differenzierter auszuwerten.

5.1.1.2 Auswirkungen

Antworten auf die Frage nach den Auswirkungen der als Krise bezeichneten vergangenen Ereignisse teilen sich in zwei Gruppen: (1) keine/keine extreme Auswirkung und (2) eindeutige/graduelle Auswirkungen. Auch hier handelt es

sich nicht um von den Teilnehmern benannte Begriffe, sondern um Begriffe, die sich induktiv aus den Aussagen der Teilnehmer ergeben (vgl. Abbildung 5.2).



Codierte Segmente

Code: B. Erfahrung aus vergangenen Krisen\B.3. Wirtschaftliche Auswirkungen (ALT_B.2.)

27 codierte Segmente (aus 26 Dokumenten, 4 Dokumentgruppen)

Kommentar	Dokumentgruppe
Auswirkung nein. Gemerk ja: kleine Auswirkung. Gleich Übergang zu CORONA: komplette Umsatz eingebrochen, nicht etwas Entferntes, sondern Tourismusbereich in Heidelberg betroffen & ...	Interviews Sonstige\Sonstige
Auswirkung nein. Gemerkt ja: Nie so umfassend gewesen, das es wirklich irgendwelche Überlegungen, Veränderungen gab. Hatten für mich persönlich keine Auswirkungen.	Interviews Guides
Auswirkung nein. Gemerkt ja: Niedrigwasser. Aber sogar MEHR gearbeitet; Sorgen bzgl. Klimawandel und Niedrigwasser	Interviews Guides
Auswirkung nein. Gemerkt ja: Niedrigwasser. Keine wirtschaftl. Auswikungen. Sorgen wegen Terrorismus.	Interviews Guides
Auswirkung nein. Gemerkt ja: Norovirus. Keine wirtschaftl. Auswirkungen.	Interviews Guides
Auswirkung nein. Hinweis: (Nebenverdienst, noch im Hauptberuf tätig) Zubrot. "musste nie davon leben und das war jetzt ganz gut so".	Interviews Guides
Auswirkung nein. Hinweis: Finanzkrise 2008 nicht wahrgenommen weil erst Anfang der Gästeführer Tätigkeit.	Interviews Guides
Auswirkung nein. Hinweis: nicht finanziell bedroht (Nebenverdienst, Ehemann Hauptverdienst) dh. habe ich die Auswirkungen nicht gemerkt.	Interviews Guides
Auswirkung nein. Keine wirtschaftl. Auswirkungen. "habe ich im Kopf nicht als Verdienstausfall". Hinweise: Habe aber auch 10 Jahre weniger Führung gemacht.	Interviews Guides
Auswirkung nein. Tourismus immer als stabil erlebt. Ausgleichseffekt durch andere Quellenmärkte oder Dienstleistungen	Interviews Sonstige\DMO
Auswirkungen deutlich Ja: Terroranschläge Frankreich. Begann Rücklagen aufzubauen. Fester Job neben Tourismus.	Interviews Guides
Auswirkungen deutlich Ja: Wirtschaftskrise, was war das? 2008/2009. Da gingen die Besucherzahlen um grob 300.000 zurück im Verhältnis zum Vorjahr	Interviews Sonstige\DMO
graduelle Auswirkung. 50% Rückgang seit 90er und 2000er Jahren. Aufgrund Krisen. Früher 80,90, 100 Führungen jetzt nur noch 40 o.ä.	Interviews Guides
graduelle Auswirkung. Hoch Niedrigwasser. Industriekunden sind Ende 90er weggeblieben.	Interviews Guides
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja. Ausgleichseffekt durch andere Quellenmärkte (Agenturen) oder Dienstleistungen (Nischenprodukte)	Interviews Guides
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja. Ausgleichseffekte durch andere Serviceangebote. Selbst Terroranschlägen mit Sicherheitskonzepten begegnet.	Interviews Sonstige\DMO
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja. Hinweis auf Branchenphänomen und Ausgleichseffekt von Netzwerk. Mich hat es nie unmittelbar betroffen.	Interviews Guides
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja. Hinweis: 2008/2009 noch nicht im Tourismus; NACH dieser Wirtschaftskrise auch wieder ein Boom	Interviews Guides
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja. Hochwasser/Niedrigwasser Stornos, in Branche aufgewachsen (gewohnt). Hinweis: auch Jahre da ist es sehr gut gelaufen.	Interviews Sonstige\Bus
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja. Niedrigwasser. 2015, 2017, 2018 leichte, völlig unproblm. Auswirkungen. Ausgleichseffekt durch andere Quellenmärkte (Agtenturen)	Interviews Guides
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja: Hoch/Niedrigwasser, aber sehr temporär & lokal. Hinweis: Touristen nur Teil der Kundschaft. Monetär nicht im Gedächtnis verhaftet.	Interviews Sonstige\Sonstige
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja: Niedrigwasser ab/an Stornos. Ausgleichseffekte durch breites Dienstleistungsangebot. immer relativ gut überstanden	Interviews Sonstige\Bus
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja: Niedrigwasser mehr Stornos.	Interviews Guides
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja: Niedrigwasser Storno. Keine finanziellen Auswirkungen	Interviews Guides
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja: Stornierungen. Wetter, Finanzkrise, Politik, Terroranschlägen.	Interviews Guides
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja: Terroranschläge kurzfristig.	Interviews Guides
keine extr. Auswirkung. Gemerkt ja: Terrorismus 2015 F, weniger die sich getraut haben ins Ausland zu fahren. Niedrigwasser werden immer wieder ein paar Schiffe bzw. Führungen storniert.	Interviews Guides

Abbildung 5.2 Kategorie B.3. „Auswirkungen" (Paraphrasen). (Quelle: ©MA-XQDA2020; Screenshot des eigenen QDA-Projekts (bearbeitet))

5.1.1.2.1 Kaum wirtschaftliche Auswirkungen

Die Auswirkungen vergangener Krisen verneinte ein Gästeführer besonders deutlich: „[…] die sind nie so umfassend gewesen, sodass es wirklich irgendwelche Überlegungen, Veränderungen in der Lebensführung, so etwas gab […]." Auf die explizite Nachfrage hinsichtlich konkreter Auswirkungen antwortete er: „Eigentlich nicht, nein. Für mich persönlich" (G04. Pos. 80–82). Dies ist insofern bemerkenswert, als es sich bei G04 um einen selbstständigen Gästeführer im Haupterwerb und mit relativ langer Berufserfahrung von 17 Jahren handelt, bei dem Flusskreuzfahrtgäste nach eigenen Angaben 90 % der Kunden ausmachen (vgl. Tabelle 4.1). Aufgrund der Arbeitsjahre und des hohen Kreuzfahrtanteils wären hinsichtlich der häufigen Nennungen von Niedrigwasser, des isländischen Vulkanausbruchs oder von Noroviren mehr spürbare Auswirkungen vorstellbar gewesen.

Dies deckt sich jedoch mit den Aussagen weiterer Gästeführer, die ebenfalls Auswirkungen der bisherigen Krisen verneinen und konkret zu diesen Punkten weiter ausführten, „Niedrigwasser [habe] eher die Auswirkung gehabt, dass ich MEHR gearbeitet habe […]" (G18, Pos. 80–82), sowie: „[Norovirus] Hatten wir, aber hat sich nicht ausgewirkt" (G02, Pos. 100–103; ähnlich G15, Pos. 109–110).

Bei G02 handelt es sich um einen selbstständigen Gästeführer im Haupterwerb, dagegen bei G15 um einen Gästeführer im Nebenerwerb mit Rentenbezug. Mithin lässt sich in diesem Kontext nicht klar sagen, ob unterschiedliche finanzielle Betroffenheiten Auswirkung auf den Erklärungswert der Aussage haben.

Insgesamt fallen die Aussagen von vier Gästeführern besonders auf, weil sie unmittelbar mit „relativierenden" Zusätzen versehen sind. Diese relativierenden Anmerkungen beziehen sich entweder auf das Gewicht der touristischen Tätigkeit für das gesamte Einkommen des Befragten: „[…] damals war ich noch berufstätig […], dass es ein Zubrot war für mich. […] Ich musste nie davon leben und das war jetzt ganz gut so" (G17, Pos. 95–104), oder auf deren kurze Branchenzugehörigkeit: „[…] ich habe erst angefangen und hatte noch keinen Vergleich richtig." (G09, Pos. 109–110). Der relativierende Hinweis auf das Einkommen und damit die finanzielle Betroffenheit durch die Befragten selbst unterstützten einen bereits in Abschnitt 5.1.1.1 vermuteten Zusammenhang zwischen (finanzieller) Betroffenheit und Ausgleichsstrategien.

Der relativierende Kommentar der Befragten, die Auswirkungen der Krisen aufgrund mangelnder Berufserfahrung (Dauer) nicht richtig einschätzen zu können, wurde daraufhin für weitere Untersuchungen der Aussagen zum Anlass genommen. Dabei ging es darum zu klären, warum die Befragten zwischen „graduellen Auswirkungen" und „eindeutigen Auswirkungen" differenzieren.

5.1.1.2.2 Deutliche wirtschaftliche Auswirkungen

Von denjenigen Teilnehmern die eindeutige oder graduelle Auswirkungen der benannten Krisen wahrgenommen haben, beschreibt nachfolgende Aussage eines Gästeführers den Zusammenhang besonders gut: „Also für mich war so ein Einschnitt dieses Attentat in Paris, Bataclan […], da kam eine altgediente Kollegin auf mich zu und sagte zu mir: ‚Pass mal auf, wenn hier in Deutschland ein Anschlag passiert, dann kommen die Amerikaner nicht. Hast du Rücklagen?' […] ‚Nein, habe ich eigentlich nicht.' – ‚Bau welche auf! Ich bin 40 Jahre im Tourismus. Du kannst dich darauf nicht verlassen.' Und da habe ich dann begonnen, mich vorzubereiten […]" (G14 Pos. 88–94). Trianguliert man die Aussagen der Teilnehmer, die deutliche oder zumindest graduelle Auswirkungen von Krisen beschreiben, mit der Länge ihrer Berufserfahrung, fällt auf, dass es sich auch um diejenigen handelt, die sehr lange in der Tourismusbranche aktiv sind (G13, Pos. 110–132; G05, Pos. 78–84; G14, Pos. 94–97; SSG02, Pos. 97–100), nämlich G13 (32 Jahre), G5 (27 Jahre), G14 (21 Jahre) und SSG02 (10 Jahre) (vgl. Tabelle 4.1). Somit liegt nahe, dass sie bereits mehr Krisen miterlebt haben als die befragten Kollegen.

Inwiefern wirtschaftliche Auswirkungen die Entscheidung für oder gegen Maßnahmen zur Krisenprävention beeinflussen, wird in den nachfolgenden Abschnitten näher untersucht.

5.1.1.3 Maßnahmen

Im Anschluss an die Betrachtung der Auswirkungen vergangener Krisen wurden die Aussagen der Teilnehmer daraufhin untersucht, ob und welche Maßnahmen sie im Detail aufgrund vergangener Ereignisse ergriffen hatten. Die klare Gruppierung in „keine Maßnahmen" oder „Diversifikation" lässt sich anhand der Paraphrasen nachvollziehen. Die Wahl des in den Paraphrasen verwendeten Stichworts „Diversifikation" wurde induktiv aus dem Gesagten abgeleitet, wogegen die Befragten inhaltlich auch andere Wachstumsstrategien wie Markt- und Produktentwicklung damit beschreiben.

5.1.1.3.1 Keine Maßnahmen

Es fällt auf, dass die Mehrheit der Teilnehmer keine Maßnahmen zur Krisenprävention aufgrund vergangener Krisen ergriffen hat.

Aufgrund der Aussage eines Teilnehmers: „Ich habe das eigentlich […] immer so ein bisschen, […] als Zubrot gesehen. Ich hätte vielleicht anders reagiert, wenn mir bewusst gewesen wäre, dass meine ganze Existenz, meine finanzielle Existenz, nur davon abhängt" (G15, Pos. 111–114; ähnlich G17, Pos. 96), wurde der Zusammenhang zwischen Erwerbssituation und fehlenden Maßnahmen näher untersucht. Die Triangulation mit den sozioökonomischen Daten (vgl. Tabelle 4.1) ergab jedoch keinen zwingenden Zusammenhang, da in dieser Gruppe gleichermaßen sowohl Selbstständige im Haupterwerb als auch Rentner im Nebenerwerb vertreten sind. Eher lässt sich das Phänomen möglicherweise durch folgende Schilderung eines Befragten beschreiben, der auf gezielte Nachfrage äußerte: „Aber die [Auswirkungen vergangener Krisen] sind nie so umfassend gewesen, sodass es wirklich irgendwelche Überlegungen, Veränderungen in der Lebensführung, so etwas gab" (G04, Pos. 80–82). In diese Richtung geht auch der Beitrag eines leitenden DMO-Angestellten: „Da ist keine Vorsorge getroffen worden und ist auch kein Konzept erarbeitet worden, […] mal ganz brutal, man hat einfach gesagt: ‚Heidelberg läuft, brauchst du dich nicht groß darum zu kümmern […] ' " (SSG02, Pos. 104).

5.1.1.3.1.1 Aufgrund von Ausgleichseffekten

Der überwiegende Teil der Befragten, der keine extremen Auswirkungen vergangener Krisen feststellen konnte, sie aber im Kontext bestimmter Ereignisse

(meist mit Beispiel) wahrgenommen hat, verweist unabhängig von der Akteursgruppe in den Aussagen erneut auf Ausgleichseffekte durch andere Märkte oder Produkte (vgl. Maßnahmen aus Abschnitt 5.1.1.3.2) und gute Vernetzung in diesem Kontext (AG01, Pos. 140–142; HMG01, Pos. 63–64; G01, Pos. 124; G06, Pos. 109–110; B01, Pos. 108–112): „[…] Meine Erfahrung bisher war: Gibt es irgendwo einen Engpass oder eine krisenhafte Erscheinung, gibt es einen anderen Teilbereich, der das wieder ausgleicht." (SSG01, Pos. 60), „Du hast nicht immer das gleiche Level […], da ist es mal ein bisschen weniger geworden, das hat sich durch etwas anderes wieder etwas ausgeglichen" (B02, Pos. 98), „[…] das Phänomen in unserer Branche ist ja, dass die Aufträge meistens gleichzeitig kommen und oft zur gleichen Zeit am gleichen Tag fünf Anfragen für einen Zeitraum. Und wenn eben die Nummer fünf nicht kommt, hat man dafür die Chance vier und umgekehrt dafür die Chance drei, zwei oder eins. Also insofern hatte ich nie das Gefühl, dass mich das unmittelbar betroffen hätte, weil ich dann […] Perspektive hatte, für andere Vermittler […] zu arbeiten […]." (G01, Pos. 124). Dabei beschreiben die Befragten mit „Ausgleichseffekt" ein aus ihrer Sicht externes und zufälliges Phänomen, das im Gesamtkontext sehr einer Form der Marktdurchdringung ähnelt (Ansoff, 1957, S. 114).

5.1.1.3.1.2 Aufgrund von temporären und lokalen Krisen

Anhaltspunkt für die von den Befragten gewählte Nuancierung zwischen „keine Auswirkung" und „keine extreme Auswirkung" könnte die Aussage von CAF01 geben, der mit 25 Jahren Berufserfahrung auch länger in der Branche tätig ist. So erklärt er, dass es sich bei den Ereignissen vergangener Krisen bisher um ein „[…] überschaubares Zeitfenster" (CAF01, Pos. 86–90) gehandelt habe. Er führt weiter aus: „[…] jetzt ist Hochwasser, das fließt ja dann auch wieder ab" (CAF01, Pos. 86–90). Einen genaueren Bezug zu finanziellen Einbußen und deren Kurzfristigkeit stellt er dann im Folgenden her: „Es schlägt sich in dem Monat dann schon nieder, [aber] Krisen [hatten] sehr temporären […] und sehr lokalen Charakter […]" (CAF01, Pos. 86–90). Ähnlich bemerkt ein Gästeführer: „Aber natürlich die Terroranschläge. Ich denke, vielleicht hat es sich nicht in den Zahlen gezeigt. Es war kurzfristig" (G10, Pos. 94).

Zunächst mögen diese Aussagen in Bezug auf Hochwasser oder Terroranschläge überraschen. Der Hinweis auf den temporären und lokalen Charakter der Krisen ist jedoch vor dem Hintergrund der für die Befragten wichtigen Ereignisse „Niedrigwasser/Hochwasser", „Terroranschläge", „Vulkanausbruch" und „Norovirus" zu verstehen. Diese stellen für die besonders mit der Flusskreuzfahrt verbundene Stichprobe dieser Arbeit durchweg zeitlich und örtlich begrenzte

Krisenereignisse dar, die regelmäßig ein paar Wochen, nicht jedoch eine ganze Tourismussaison betreffen.

5.1.1.3.2 Wachstumsstrategien

Die wenigen Teilnehmer, die bejahen, Maßnahmen als Reaktion auf vergangene Krisen ergriffen zu haben, beschreiben (unternehmens-)strategische Vorgehensweisen. Solche strategischen Fragen werden in Wissenschaft und Praxis schon seit langer Zeit diskutiert, beispielsweise Wachstumsstrategien nach Ansoff und Wettbewerbsstrategien nach Porter, die auch in der Tourismus-Literatur berücksichtigt werden (Ansoff, 1957, S. 114; Porter, 2013, S. 79). Strategien können grundsätzlich danach differenziert werden, ob sie für einzelne Geschäftseinheiten oder für das gesamte Unternehmen konzipiert werden. Porter bezeichnet Strategien für das gesamte Unternehmen als Gesamtunternehmensstrategien (*corporate strategy*) und verortet Wettbewerbsstrategien (*competitive strategy*) auf Geschäftseinheitsebene (Porter, 1987, S. 43–46). Da die Stichprobe dieser Studie überwiegend aus Soloselbstständigen und Kleinstunternehmern besteht, existiert insbesondere bei diesen Befragten *de facto* nur eine Entscheidungsebene, statt einer Hierarchie von Unternehmensstrategien. Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass beispielsweise Gästeführer gleichermaßen Unternehmer und Produkt sein können.

Grundsätzlich lassen sich Unternehmensstrategien in Überlebens- und Wachstumsstrategien unterteilen, wobei sich Überlebensstrategien auf wirtschaftliche oder branchenspezifische Probleme beziehen, während Wachstumsstrategien auf Marktanteile und Marktbeteiligung ausgerichtet sind (Nagl, 2020, S. 18; Thommen et al., 2020, S. 603).

Die Aussagen der Befragten hinsichtlich der von ihnen ergriffenen Maßnahmen können den Produkt-Markt-Wachstumsstrategien (Ansoff, 1957, S. 114) zugeordnet werden. Ansoffs vier Norm- bzw. Basisstrategien (Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation) werden in der Unternehmenspraxis parallel und interdependent angewandt (Swoboda et al., 2019, S. 257).

5.1.1.3.2.1 Diversifikation

Eindeutige Diversifikation durch eine „neue Tätigkeit“ in einer „neuen Branche“ betreiben vier Gästeführer, die auch in der Gruppe derer vertreten waren, die die Auswirkungen vergangener Krisen als einschneidend empfunden hatten. So beschreibt G05, dass er eine Lehrtätigkeit verfolgt habe, um unabhängig vom Tourismus als Branche zu sein, obwohl er sein Angebot auch auf andere Sprachen (Englisch), Destinationen und dadurch andere Agenturen oder Kunden hätte erweitern können (G05, Pos. 85–88). Dementsprechend äußert sich auch G14:

„Ich habe mich versucht, vom Tourismus unabhängiger zu machen, ganz bewusst“ (G14, Pos. 98–108). Mit der gleichen Begründung, vom Tourismus unabhängig zu sein, verfolgte auch G10 seine Tätigkeit als Übersetzer (G10, Pos. 95–108). Dies und fehlende Renten- und Krankenkassenabdeckung waren bei G14 und G16 treibende Faktoren (G14, Pos. 98–108; G16, Pos. 93–106). In einem Bereich zwischen Produktentwicklung und Diversifikation war beispielsweise eine Gästeführerin mit ihrer Aussage, dass sie „[…] bei einer Tageszeitung, bei einer Lokalzeitung, als Betriebsführerin [arbeite, was] durchaus mit den Gästeführungen zu vergleichen ist, es ist ja nur ein anderer fachlicher Inhalt, den man sich da erarbeitet hat, […] nicht unbedingt die Saisonmonate im Tourismus […]“ (G01, Pos. 124–146).

Die weiteren Befragten, die angaben, Maßnahmen infolge der vergangenen Krisen ergriffen zu haben, schilderten über alle Akteursgruppen hinweg Marktentwicklung oder Produktentwicklungen innerhalb derselben Branche (B01, B02, B04, G01, G05, G06, G10, G11, G16, AG01, HMG01, SSG01).

5.1.1.3.2.2 Marktentwicklung

Die Marktentwicklung (bestehendes Produkt, neuer Markt) erfolgt z. B. durch die Zusammenarbeit mit anderen/weiteren Agenturen oder Destinationen, um mit dem gleichen Produkt andere Kundengruppen zu erreichen. Dazu führt ein Gästeführer näher aus: „[…] ich habe immer darauf Wert gelegt, auch für verschiedene Agenturen zu arbeiten, […] auch Themenführungen in Mannheim. Das ist natürlich ein ganz anderes Publikum. Wenn ich durch den Jungbusch in Mannheim führe oder durch die Neckarstadt oder durch den Lindenhof oder die Graffitis […]. Es war mir wichtig, dass ich […] da so ein bisschen gestreut habe, dass ich mir mehrere Standbeine genommen habe, dass ich für verschiedene Agenturen führe, dass ich ein breites Portfolio anbiete.“ (G06, Pos. 111–130) Ähnlich äußert sich ein Busunternehmer, der aufzählt, sie bedienen „[…] verschiedene Reisegruppen, Reiseveranstalter, Zielgruppen […], von dem kleinen Privaten, der seine Hochzeitsfeier plant, über die Kollegen, die Hilfe brauchen […], Firmenfeiern oder […] Mitarbeiterschulungen vom Arbeitsamt und so weiter“ (B01, Pos. 110–114). Annähernd ein weiterer Busunternehmer: „Linie ein bisschen, bisschen für Schüler und sonst etwas. Du musst einen gescheiten Mix haben, aber das bewahrt dich auch vor nix“ (B02, Pos. 109–113). Mit „Linie“ sind von Gemeinden ausgeschriebene Buslinien gemeint, die von der Privatwirtschaft betrieben und der Gemeinde finanziert werden. Ähnlich bezieht sich der Ausdruck „Schüler“ auf Busfahrten für Schulen in Sporthallen, Schwimmbäder, Ausflüge oder Schullandheime, die entweder von der Schule oder der Gemeinde bezahlt werden. Explizit gegen Diversifikation sprach sich nur ein Busunternehmer aus: „Man

kann sich nicht vorbereiten auf unser Business. Das ist halt so […]. Ich glaube nicht, dass Linie die Lösung ist. […] viele Unternehmen, die Linie machen, […] die teilweise Knebelverträge bekommen auf fünf, sechs, acht, neun Jahre. Und '15/'16, wie der Sprit teilweise 1,50 Euro war, da lassen die Linienunternehmen auch nicht mit sich reden. Also wenn der Diesel da 20 Cent mehr ist, man kriegt da nicht mehr" (B03, Pos. 92–100).

5.1.1.3.2.3 Produktentwicklung

Produktentwicklung (neues Produkt, bestehender Markt) wird durch das Angebot von anderen bzw. mehreren Sprachen für die bereits bestehenden Führungen in der bereits bedienten Destination oder durch das Angebot von speziellen thematischen Führungen mit verändertem Inhalt in der gleichen Destination erreicht. Dazu AG01: „Also so die kleinen, so diese [Stadtführung Heidelberg Abwandlung 1] und [Stadtführung Heidelberg Abwandlung 2] und [Stadtführung Heidelberg Abwandlung 3], dass ich abseits des GROSSEN Geschäfts, also des Massengeschäfts, immer so kleine Nischenprodukte hatte" (AG01, Pos. 143–146). Ebenso merkt ein Vertreter der DMO an: „Durch das, dass wir ein bisschen breiter aufgestellt sind […], Veranstaltungen und das klassische touristische Geschäft, aber auch die Beratung haben, hat es Teilbereiche betroffen, [aber] hatte noch keine existenzgefährdenden Auswirkungen auf die GmbH [die DMO] gehabt, weil es doch immer Bereiche gab, die trotzdem noch gut funktioniert haben […]" (HMG01, Pos. 64–66).

5.1.1.4 Zusammenfassung

Dieser erste Teil der Auswertung der Interviews zielte auf die Wahrnehmungen, Auswirkungen und Strategien der befragten Akteure infolge vergangener Krisen im Tourismus. Dabei kann festgestellt werden, dass alle Teilnehmer mindestens eine Krisensituation in ihrer touristischen Laufbahn erlebt haben. Explizit als Krisen wahrgenommen wurden insbesondere der Irakkrieg und die 9/11-Terroranschläge, die Terrorattacken im Bataclan in Paris, am Zaventem-Flughafen Belgien, in Nizza und am Breitscheidplatz in Berlin. Als Wirtschaftskrisen wurden die Dotcom-Blase und die Finanz- und Wirtschaftskrise genannt. Durch den Bezug zur Flusskreuzfahrt spielten Naturereignisse wie Hoch- und Niedrigwasser am Rhein und der Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull eine besondere Rolle sowie im Kontext medizinischer Ereignisse Norovirus-Ausbrüche auf Flusskreuzfahrtschiffen, aber auch Schweinepest und SARS.

Insgesamt lässt sich eine Klassifizierung der Ereignisse in die drei Hauptkategorien politische Krisen, medizinische Krisen und durch Naturereignisse bedingte Krisen feststellen. Diese Kategorien bestätigen bisherige Ergebnisse in der Literatur (de Sausmarez, 2004, S. 219; Ghaderi et al., 2014, S. 637; Lean & Smyth, 2009, S. 306–308) und fügen sich in Typologien touristischer Krisen an Destinationen von Mitroff (1987) und Santana (2004) ein. Die Ergebnisse dieses Abschnitts ergänzen diese Typologien mit Wirtschaftskrisen und dem Vulkanausbruch (vgl. Bhati et al., 2016 [Wirtschaftskrisen]; Ritchie & Jiang, 2019 [Vulkanausbruch]). Diese Kategorien und Ergebnisse erweisen sich auch als inhaltlich konsistent mit den Erkenntnissen anderer Studien zu Krisen im Tourismus, zumal sie an in vielerlei Hinsicht verschiedenen Destinationen, wie beispielsweise Malaysia, durchgeführt wurden (de Sausmarez, 2004, S. 219; Ghaderi et al., 2014, S. 637; Lean & Smyth, 2009, S. 306–308). Ebenso lassen sich die induktiv entstandenen Kategorien in bestehende Typologien der Fachliteratur eingliedern.

Die Aussagen der Teilnehmer lassen sich durch Triangulation mit den von den DMO zur Verfügung gestellten Statistiken gut für die Destination nachvollziehen und zur Erklärung von Besucherrückgängen in der Statistik verwenden (vgl. Abbildung 5.3). Sie bestätigen im Wesentlichen den aktuellen Stand der Forschung, der Zusammenhänge zwischen den erwähnten Ereignissen und Besucherrückgängen herstellt (Aldao et al., 2021, S. 932; Ritchie & Jiang, 2019, S. 102813).

Obwohl der überwiegende Teil der Befragten zahlreiche Krisenbeispiele aus der Vergangenheit nennen konnte, hatten diese für die Mehrheit keine nennenswerten Auswirkungen (vgl. Abbildung 5.4). Begründet wurde dies zum einen mit Ausgleichseffekten durch andere Quellenmärkte bzw. Dienstleistungen und einer guter Vernetzung in diesem Zusammenhang, zum anderen mit dem sehr temporären und lokal begrenzten Charakter der Krisen. Die von den Teilnehmern beschriebenen Ausgleichseffekten sind aus ihrer Sicht ein externes und zufälliges Phänomen, das jedoch im Gesamtkontext einer Form der Marktdurchdringung ähnelt. Der temporäre und lokale Charakter der Krisen sowie erwähnte Ausgleichseffekte führten dazu, dass die meisten der Befragten keine finanzielle oder unternehmerische Notwendigkeit für Krisenmanagement oder spezifische Präventionsmaßnahmen sahen.

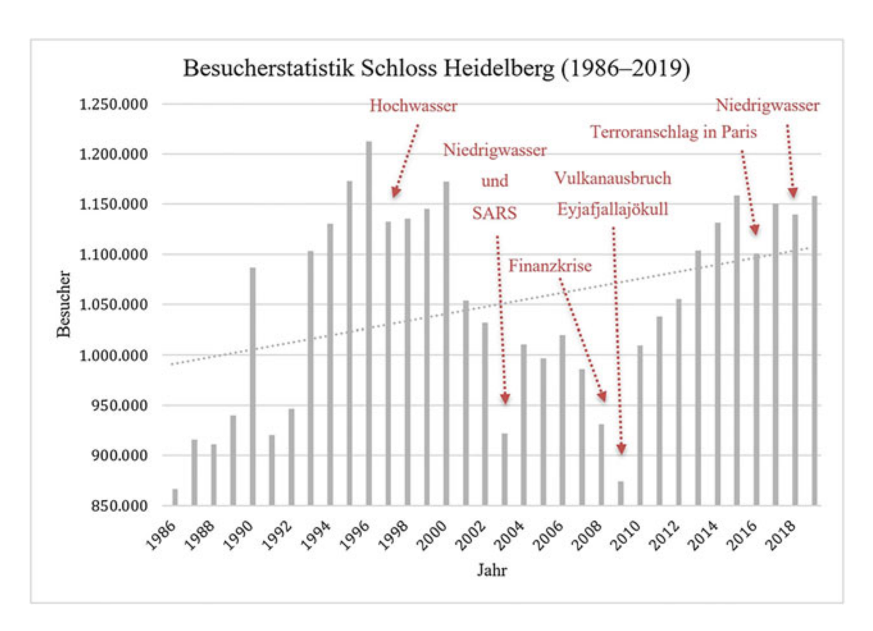


Abbildung 5.3 Besucherstatistik Schloss Heidelberg mit Einordnung vergangener Krisen. (Quelle: Eigene Darstellung; Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg)

Wurden in diesem Zusammenhang dennoch von einigen Teilnehmern explizit Maßnahmen beschrieben, so handelte es sich um Wachstumsstrategien innerhalb der Branche. Unabhängig von den Akteursgruppen handelte es sich um Diversifikation, Marktentwicklung oder Produktentwicklungen.

Die Ergebnisse lassen allerdings vermuten, dass die Dauer der Berufserfahrung und mithin vermutlich die Anzahl erlebter Krisenereignisse bei der Wahrnehmung der Befragten eine Rolle spielen und die Erhebung verzerren könnten. Dies erklärt möglicherweise auch, warum die bereits erwähnten Ausgleichseffekte als häufigste Begründung für fehlende Präventionsmaßnahmen angegeben wurden (G02, Pos. 179–180; G07, Pos. 159–162; G13, Pos. 133–144; G18, Pos. 99–106). Zudem wird Tourismus mehrheitlich als „krisengeneigte Branche" wahrgenommen, was die unter Abschnitt 5.1.1.1 als auffällig markierten Antworten Befragter erklären könnte, die auf die Frage nach den Auswirkungen der Krise mit Beschreibungen üblicher Marktschwankungen geantwortet haben (G13, Pos. 101–108, B02, Pos. 104).

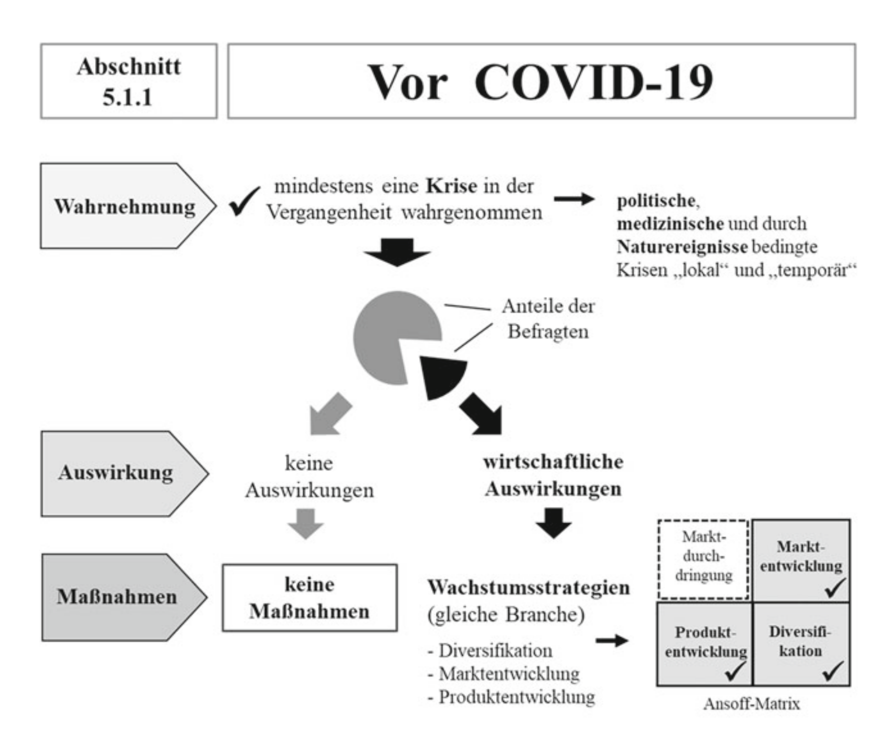


Abbildung 5.4 Ergebnisse Abschnitt 5.1.1. (Quelle: Eigene Darstellung)

Für diese dem Anschein nach indifferente Reaktion auf Krisenereignisse finden sich jedoch auch in der Literatur Beispiele. So beschreibt exemplarisch Henderson (2007) ausführlich, wie Terroranschläge das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Vorbereitung auf künftige Anschläge in Destinationen nicht geschärft haben (Henderson, 2007, S. 52–68). Eine Ursache dafür könnte das in der KMU-Forschung häufig angesprochene Problem begrenzten Wissens von Führungskräften sein, das in der Regel nur kurzfristige Planung auf operativer Ebene bewirkt und eben keine Maßnahmen in Gang setzt, die auf die taktische und strategische Ebene ausgerichtet sind (Todesco & Klein, 2021, S. 123).

5.1.2 COVID-19-Pandemie als touristische Krise

Anschließend wurden die Teilnehmer in den Interviews gebeten, über ihre Wahrnehmung der aktuellen COVID-19-Pandemie als Krise zu berichten und darüber, welche gegenwärtigen Auswirkungen sie auf ihre touristische Berufspraxis erleben. Sie sollten konkrete Ereignisse, deren finanzielle Auswirkungen für ihre Tätigkeit sowie ihre Erfahrungen und Strategien im Umgang mit diesen Ereignissen beschreiben. Es wurde sowohl nach konkreten Einbußen als auch nach Rahmendaten der üblichen touristischen Saison gefragt, um die Aussagen im Nachgang vergleichbar gestalten zu können. Fragen nach konkreten Sofortmaßnahmen adressierten auch staatliche Corona-Hilfen und entsprechende Antragsverfahren.

Der gegenüber Abschnitt 5.1.1 strukturell ähnliche Aufbau der Fragestellung und der Auswertung dient der Kontrastierung der Auswirkungen und Maßnahmen früherer Krisen mit denjenigen der COVID-19-Pandemie, um darauf aufbauend sowohl die Veränderung im Krisenmanagement (vgl. Abschnitt 5.1) als auch deren Wirkung als Auslöser für Geschäftsmodellinnovation (vgl. Abschnitt 5.2) zu ermitteln.

5.1.2.1 Wahrnehmung der COVID-19-Pandemie als Krise

Die Teilnehmer waren überwiegend, ob auf beruflicher oder persönlicher Ebene, durch den Lockdown und die damit verbundenen Einschränkungen sehr betroffen. Das wirkt sich besonders auf ihre Aussagen zur „Wahrnehmung“ der COVID-19-Pandemie als Krise aus. Es bereitet den Teilnehmern bei der ersten Frage noch Schwierigkeiten, persönliche und geschäftliche Betroffenheit zu trennen. So fielen Worte wie „Gesundheitskrieg“ (G01, Pos. 78), „Metastörungen“ (G06, Pos. 116) und „Schockstarre“ (B03, Pos. 82). Aus der Befragungssituation inmitten des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 heraus gestaltete sich dieser Teil der Interviews einerseits besonders emotional, daher aber auch sehr detailreich, da die Teilnehmer mit wenig Bedacht auf sozialadäquates Verhalten sehr ungefiltert antworteten. Aufgrund der im unmittelbaren Kontext erwähnten Themen lassen sich die persönliche Betroffenheit und die Charakteristika, mit denen die Befragten ihre Wahrnehmung der Situation als Krise konkret verbinden, näher beschreiben. Die hier geschilderte „persönliche Betroffenheit“ ist allerdings von der Darstellung der „Auswirkung der Krise auf ihre touristische Tätigkeit“ im Abschnitt 5.1.2.2 mit eindeutig wirtschaftlichem Fokus klar zu differenzieren.

Der weitaus größere Anteil der Befragten war „sehr betroffen“, sie schildern das Ereignis als „so noch nie da gewesen“ (SSG02, G03, G09), nennen im Kontext Betroffenheit sowohl im persönlichen als auch im psychischen Bereich (G01, G02, G13, G15, G17, G18) oder beziehen sich direkt auf Auswirkungen wie Einkommens- oder Umsatzverluste (B01, B02, B03, B04, BPP01, SSG01, G04, G05, G07, G10, G11, G14). Zwei Teilnehmer fassen die Gesamtsituation dabei sehr anschaulich zusammen: „Der Einfluss des Corona-Virus […] begann vor Ostern […], traditionell Start der Saison. […] NULL Arbeit, null Gäste, kein Einkommen, was abgesehen von der finanziellen wirtschaftlichen Situation auch die psychologische Situation, […] schwierig macht. […] wie es aussieht durch die Absagen, die bereits hereingekommen sind, wird es auch so bleiben, und zwar während der gesamten Saison“ (G04, Pos. 50), „Was mache ich wegen Einkommen finanziell? Was mache ich wegen mentaler Gesundheit?“ (G10, Pos. 66). An diesen Aussagen lässt sich bereits gut erkennen, dass die Befragten die Wahrnehmung eines Ereignisses als Krise mit den Auswirkungen auf ihr Einkommen und ihren persönlichen bzw. psychischen Bereich verknüpfen und als Bedrohung empfinden.

Als Gegenprobe begründet dagegen der kleine Anteil der „kaum betroffenen“ Teilnehmer fehlende Betroffenheit auch mit dem Fehlen von Einkommensverlusten (HMG01, HMG02, G06, G08, G12, G16). Bemerkenswert ist, dass trotz der Wahrnehmung als „kaum betroffen“ beide DMO-Akteure unabhängig voneinander eine „Lösung der Situation nur durch nachhaltige Strategie“ sehen und im Kontext auf die „Einstellung des touristischen Betriebs“ hinweisen (HMG01, HMG02). Als einzige in der Stichprobe sind sie leitende Angestellte in der öffentlichen Verwaltung und daher tatsächlich in Bezug auf ihre Einkommensverhältnisse wenig von der Situation betroffen.

Dass hingegen die Befragten G01, G02, G13, G15, G17 und G18 den Schwerpunkt ihrer Betroffenheit eher im persönlichen bzw. psychischen Bereich verorten, wurde mit einer Triangulation ihrer sozialdemografischen Daten näher untersucht (vgl. Tabelle 4.1). Auffallend war, dass es sich bei dieser Gruppe entweder um Rentner oder nebenberufliche Gästeführer handelt. Das könnte ihre stärkere Gewichtung sozialer Aspekte der Tätigkeit anstelle der Relevanz des Einkommens begründen. So erklären aus dieser Gruppe zwei Gästeführer: „Es kommt auf alles, die ganzen Lebensrahmenbedingungen, an. Ich komme nicht weg, ich kann nicht fortfahren, es gibt keine Kulturveranstaltungen, wo man hinkann. Es gibt keine Vorträge, ja? Alles, was mir auch im Leben sonst Spaß macht, ist alles weg. […] Ich kann nicht den ganzen Tag daheimsitzen“ (G13, Pos. 146–148), „Das Schwierige für mich oder das Unangenehme an der Situation, dass ich eben mich nicht wie gewohnt bewegen kann. Ich kann nicht wie gewohnt

die Leute umarmen oder begrüßen oder einladen oder auf Einladungen gehen, weil das alles nicht möglich ist. Das ist für mich der negative Aspekt dieser Corona-Krise“ (G15, Pos. 56).

Weiter schildern die Befragten: „Das ist eine Situation, die vorher so noch nie da gewesen ist“ (G04, Pos. 98), „Also so krass habe ich das noch nie erlebt“ (G14, Pos. 64). Ähnlich deutlich ein DMO-Mitarbeiter: „[…] ich führe da Statistik, also für die letzten 20–25 Jahre […] Einschnitte nie in so einer Dramatik […] und auch nie über so einen langen Zeitraum […]“ (SSG02, Pos. 86). Ein Busunternehmer äußert: „Mit dem VIRUS jetzt, das hat ja noch keiner erlebt und da weiß keiner, wie er damit umgehen kann“ (B04, Pos. 94). Die insgesamt feststellbare Fassungslosigkeit der Befragten gegenüber der Situation und ihrer Wahrnehmung als Krise beschreiben nachfolgende Aussagen besonders gut: „Mit SO ETWAS hat ja nun irgendwie überhaupt keiner gerechnet […]“ (G09, Pos. 112), „Also die Gefahren wie das, was JETZT gekommen ist, die waren mir nie bewusst“ (G01, Pos. 150), auch hier wieder mit dem Hinweis auf, in diesem Fall fehlende, Ausgleichseffekte (vgl. Abschnitt 5.1.1.4): „Die Situation, dass mir kein Mauseloch bleibt, um zusätzliche Besucher und Einnahmen zu generieren, die ist für mich neu. Also ich habe kein Mittel, Teile der Verluste aufzufangen“ (SSG01, Pos. 60). Die Bedrohlichkeit der Situation spiegelt sich hier in der Wortwahl „Mauseloch“ wider (vgl. dazu Kunkel-Razum et al., 2020: „in ein Mauseloch verkriechen“ umgangssprachlich für „aus Angst oder Verlegenheit verstecken“). Besonders entmutigt zeigt sich ein Teilnehmer, der aufgrund früherer Krisen explizit Maßnahmen ergriffen hat (vgl. Abschnitt 5.1.1.3): „[Ich] bin extra […] vom Tourismus weggegangen, […] habe dann die Lehrtätigkeit genommen, die ist […] jetzt genauso betroffen von dem Corona“ (G05, Pos. 88).

Damit erfüllen die Aussagen der Teilnehmer gleich mehrere der in Abschnitt 2.3 dargestellten Definitionen für Krisen. So beschreiben die Aussagen, „dass mit einer derartigen Situation und diesen Auswirkungen keiner gerechnet hat“, genau die von Pearson und Clair (1998) beschriebene „Situation mit geringer Wahrscheinlichkeit und großer Auswirkung, die von kritischen Interessengruppen als Bedrohung wahrgenommen wird“ (Pearson & Clair, 1998, S. 66). So schildert ein Busunternehmer seine Wahrnehmung einer Bedrohung wie folgt: „[…] so wie jetzt das COVID-19. Hat ja im Winter noch niemand daran gedacht, dass das mal so Ausmaße nimmt […]. Innerhalb von zwei Wochen waren da vier Monate komplett leer an Aufträgen. Da haben wir fast eine siebenstellige Summe verloren. Da sind wir teilweise auch richtig in die Schockstarre verfallen, weil, mein Gott, was passiert jetzt mit uns?“ (B03, Pos. 82).

Diese Aussagen entsprechen der Definition der Krise als „ein extremes, unerwartetes oder unvorhersehbares Ereignis, das von Organisationen eine dringende Reaktion erfordert und sie vor Herausforderungen stellt – indem es ihre Abläufe beeinträchtigt, ihre Entscheidungsprozesse unklar macht, ihre Ziele und Werte bedroht, ihr öffentliches Image und ihren Gewinn schädigt“ (Dutton, 1986, S. 502–503; Fink, 2002, S. 15–20; Hills, 1998, S. 162–163). Selbst das von Doern et al. kritisierte Kriterium „wenig wahrscheinliche, unerwartete oder unvorhersehbare Ereignisse“ wird erfüllt (Doern et al., 2019, S. 401).

Die Tatsache, dass einige wenige Befragte sich als „kaum betroffen“ wahrnehmen, schadet der Einordung der Wahrnehmung der COVID-19-Pandemie als Krise nicht, selbst wenn man Doerns et al. kritischer Ansicht folgt, wonach Situationen auch dann Krisen darstellen, „wenn sie für die Personen, Organisationen oder Gemeinschaften, die sie erleben, Ereignisse unterschiedlichen Ausmaßes darstellen und unterschiedlich starke Reaktionen hervorrufen“ (Doern et al., 2019, S. 401). Billings et al. führen insbesondere aus, „dass ein wichtiges Mitglied der Organisation eine Krise sieht und dann erst andere dazu bringen muss, diese Wahrnehmung zu teilen, bevor die Organisation reagieren kann“ (Billings et al., 1980, S. 300). Die Aussage eines DMO-Vertreters verdeutlicht dies sehr anschaulich: „Also ich habe schon am Anfang der Corona-Krise angefangen, strategisch zu jammern, und habe gleich mal vier Millionen Mindereinnahmen in den Raum gestellt“ (SSG01, Pos. 54).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass alle Teilnehmer die COVID-19-Pandemie, verknüpft mit Einkommensverlusten oder persönlichen bzw. psychischen Belastungen, unterschiedlich stark betroffen, im Unterschied zu den Ergebnissen aus Abschnitt 5.1.1 nicht nur punktuell, sondern auch dauerhaft als bedrohliche Krise wahrnehmen. Des Weiteren lassen die Schilderungen der Befragten durch Übereinstimmung mit gängigen Krisendefinitionen der Forschung die Einstufung der COVID-19-Pandemie als Krise zu. Bei der Darstellung (vgl. Abbildung 5.5) fallen in den mit der Krisenwahrnehmung verknüpften Themen wiederkehrend einerseits finanzielle Auswirkungen und damit verbundene Restriktionen wie das Berufsverbot (vgl. Abschnitt 5.1.2.2.2), andererseits konkrete Maßnahmen (vgl. Abschnitt 5.1.2.3) wie aktive Jobsuche, aber auch die Hinweise auf das Fehlen der sonst gewohnten Ausgleichseffekte auf. Diese werden daher in den nächsten Abschnitten detaillierter ausgearbeitet (analog zu Abschnitt 5.1.1).

Codesystem

- A. Geschäftliche Situation: im Lockdown
  - Auswirkungen
    - ↳ A.1. Wirtschaftliche Einbußen (genannt/wahrgenommen)
      - ↳ A.1.a. Verlust/Storno (Touren/EUR/%/PAX)
      - ↳ A.1.b. vgl. mit Vorsaison (2019) oder Vorbuchung (2020) (+)
      - ↳ A.1.c. Saison Beschreibung (von-bis)
      - ↳ A.1.d. Wertung der Einbußen [⇔ Antrieb zu Innovation]
    - ↳ A.2. COVID-Restriktionen (staatlich)
      - ↳ A.2.a. Auflagen: Personen, Maske, Abstand, Raum, Dokumentation
      - ↳ A.2.b. Betriebs-/Fahrverbot, allgemeine Reisebeschränkung (+)
      - ↳ A.2.c. COVID-Verordnungen: wechselnd/unklar

Abbildung 5.5 Kategorien A.1. und A.2. „Auswirkungen“ (Kategoriensystem). (Quelle: Eigene Darstellung)

5.1.2.2 Auswirkungen

Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die touristische Tätigkeit der befragten Akteure lassen sich überblicksartig bereits gut an den induktiv entstandenen Haupt- und Unterkategorien erkennen, deren Bezeichnungen überwiegend selbsterklärend sind (vgl. Abbildung 5.5).

Im Wesentlichen ergaben sich aus den in Abschnitt 5.1.2.1 gut erkennbaren Punkten „Einkommenseinbußen“ und „Berufsverbot/Auflagen“ (vgl. Abbildung 5.5) die ausdifferenzierten Kategorien A.1. „Wirtschaftliche Einbußen“ und A.2. „COVID-Restriktionen“.

Am besten beschreibt die Gesamtsituation und die verknüpften Themenbereiche die Aussage des DMC-Vertreters: „Also [die] Saison hätte begonnen am 17.03., Pandemiebeginn offiziell war der 11.03.[2020]. Die Saison hätte geendet am 03.01.2021. Stornierungen begannen, die kamen stückweise, also grad so die Kreuzfahrer, unser Hauptklientel, zunächst bis Ende Mai [2020], dann bis Ende Juni, das ging so progressiv weiter, geht jetzt grad bei den Amerikanern bis 31.08.[2020], wobei das große Problem ist, dass es uns nichts nützt, wenn die Kunden auf dem Rhein schippern können, aber wir sie von den Häfen nicht

nach Baden-Württemberg, sprich nach Heidelberg, kriegen, weil […] es die Verordnung [gibt], dass keine touristischen Fahrten stattfinden dürfen“ (AG01, Pos. 86). Im Nachgang stellt er klar: „Ich musste jetzt auch die ersten [Firma-]Touren, die Buchungen sind da, das sind Kunden, die kommen aus Deutschland, […] die musste ich stornieren, weil die Auflagen […]“ (AG01, Pos. 114). Diese Aussage verbindet explizit Saison- und Pandemiezeitraum, staatliche Auflagen und wirtschaftliche Auswirkungen, beispielsweise durch Stornierungen.

5.1.2.2.1 Deutliche wirtschaftliche Einbußen

Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Aussagen der Befragten ist an dieser Stelle besonders auf den Einfluss des Erhebungszeitraums der Interviews hinzuweisen. Zum Zeitpunkt der ersten Interviews Anfang Mai 2020 waren noch nicht alle Aufträge durch nationale und internationale Kunden storniert, da der Verlauf der Pandemie für die folgenden Monate der Saison noch unbekannt war. Daher finden sich in der Gesamtheit aller Antworten insgesamt sechs der „frühen“ Interviews mit Angaben von Verlusten im Bereich von „noch“ 33–75 %. Bei den näher zu Juni bis Juli 2020 geführten Interviews dominieren klar Verluste von 95 bis 100 %. Zu diesem späteren Zeitpunkt war absehbar, dass sich trotz Aufhebung des Lockdowns keine touristische Saison entwickeln würde und auch die Aufträge bis Jahresende von den Veranstaltern storniert würden. In Bezug auf das Gesamtbild der Aussagen bedeutet dies auch, dass ein Teil der Befragten sowohl von der Situation im Lockdown selbst als auch von der Zeit danach berichtet, in der die Auflagen etwas gelockert waren.

In der Saison 2020 zwischen dem ersten Lockdown im Frühjahr und dem zweiten Lockdown ab Herbst 2020 war einige Monate unter strengen Auflagen touristischer Betrieb möglich. Internationale Reisebeschränkungen und versetzte Entwicklungen des Infektionsgeschehens in Anrainerländern verhinderten jedoch nennenswerte touristische Aktivität, insbesondere Flusskreuzfahrten (Buchmüller, 2021; Destatis, 2021). So schildert es auch Maren Richter, Vorsitzende des BVGD: „Ohnehin läuft das Geschäft nur langsam wieder an […]. Vor allem in den großen Städten die vor zwei Jahren noch enorm nachgefragt waren, sei das Interesse weiterhin sehr gering, es fehlen die Busreisen und die internationalen Gruppen“ (Dignös, 2021, S. 1–2). Ähnlich äußert sich auch ein Interviewpartner der DMO in der vorliegenden Studie: „[…] wir haben im Stadtmarketing, egal, weltweit gar keinen Einfluss darauf. Sobald Firmen wie [Firma] eine weltweite Reisesperre haben, ist es klar, dass grad solche Firmen keine Buchungen machen“ (HMG02, Pos. 46). Ähnliches findet sich daher auch im letzten Interview der Studie mit dem Betreiber des Reisebusparkplatzes, der dazu näher erläutert: „Inzwischen dürfen wieder Busse fahren […]. Allerdings wirkt sich das nur bedingt

auf die Buchungen aus, weil die ganzen ausländischen Touristen halt keine Kreuzfahrten machen oder sich nicht trauen, Reisen zu unternehmen, oder nicht dürfen" (BPP01, Pos. 46).

Einhellig beschreiben die Teilnehmer desaströse Umsatzeinbußen über alle Akteursgruppen hinweg unabhängig von Haupt- oder Nebenverdienst. Besonders die Aussagen der DMO- und DMC-Vertreter verdeutlichen das Gesamtausmaß der Tourismuskrise an der Destination: „Ich habe jetzt einfach ein Loch von 2,7 Millionen" (SSG01, Pos. 48), „Null Besucher hatten wir, seit wir Statistik führen, noch nie. Ich habe jetzt das Privileg, die erste Null schreiben zu dürfen" (SSG02, Pos. 46), „Ökonomisch bleibt mir im Grunde wirklich gar nichts" (AG01, Pos. 114), „Nur was dann kam im März, April, Mai, das ist dann katastrophal, das ist dann wirklich von 200 auf null eine Bremsung. Also wir hatten dann Rückgänge bis zu hundert Prozent" (HMG02, Pos. 42). Aussagen zu konkreten wirtschaftlichen Einbußen wurden von allen Teilnehmern branchentypisch in erster Linie in Eurobeträgen, mit der Anzahl stornierter Touren oder deren Anteil angegeben (vgl. Kategorie A.1.a.). Zur Konsolidierung dieser Aussagen wurden die Angaben im Vergleich zur Vorsaison 2019 oder zu Anfang 2020 bereits vorhandenen Vorbuchungen der laufenden Saison (vgl. Kategorie A.1.b.) sowie Beschreibungen typischer Saisons herangezogen (vgl. Kategorie A.1.c.).

Die Schwierigkeit, nicht auf vor der COVID-19-Pandemie bekannte Strategien und Ausgleichseffekte zurückgreifen zu können, schildert ein DMO-Vertreter: „Ich darf […] niemanden in Kurzarbeit schicken, ich darf auch niemanden entlassen" (SSG01, Pos. 50), „Die Situation, dass mir kein Mauseloch bleibt, um zusätzliche Besucher und Einnahmen zu generieren, die ist für mich neu" (SSG01, Pos. 60). Er präzisiert: „Und das hat uns immer geholfen, wenn ein Teilbereich schwächelte, den auszugleichen. Aber jetzt schwächelt alles […] das Besuchergeschäft, […] Veranstaltungen und Vermietungen, Shop und Parkplatzvermietungen. […] ich verliere einfach in allen Bereichen. […] ich kann meine Pachteinnahmen von den Gastronomen auch nicht einfordern. […] Wir verzichten teilweise auf Monatspacht, weil ich weiß, wenn es wieder losgeht, brauche ich die Gastronomen. […] ich tue alles, um meine Gastronomen zu halten. […] Ich habe nur Ausgaben, ich habe keine Einnahmen in keinem Geschäftsfeld" (SSG01, Pos. 64).

Den besonderen Bezug zur Saisonalität des Geschäfts (vgl. Abschnitt 2.1.3) beschreiben die Busunternehmer in ihren Antworten am deutlichsten: „[…] bei uns steht ja seit Mitte März alles komplett […], März, April, Mai, Juni sind die umsatzstärksten Monate […], das Geld bräuchten wir eigentlich, um […] dann über die schwache Zeit, über den Winter, wieder ins Frühjahr zu kommen" (B03, Pos. 52), „Da haben wir fast eine siebenstellige Summe verloren" (B03, Pos. 82).

Dies bestätigt ein Kollege: „Also unsere Saison startet im April. Da fängt es eigentlich an mit den Schiffen und mit den Mehrtagesfahrten bei uns und endet Oktober, Mitte November, je nachdem, […] dann kommt ja die Wintersaison von November […] bis Januar, Februar. […] Das ist unsere Saison. Die aktuelle Situation, […] Mitte März […] von hundert auf null gefahren worden und es war ja so, dass uns die komplette wirtschaftliche Perspektive genommen wurde. Es hat ja geheißen, wir dürfen ab Tag X nicht mehr fahren" (B04, Pos. 68), „Momentan haben wir Stornierungen im Reiseverkehr von 80 Prozent bis 90 Prozent. […] Bis September auf jeden Fall, sind wir komplett bei 100 Prozent fast" (B01, Pos. 66–68). Und ähnlich: „Wir sind heruntergefahren auf null, wenn du keinen Linienverkehr hast, gar nichts, und über Incoming, dann hast du da auch nichts" (B02, Pos. 62).

Ähnlich schildern es die Gästeführer: „Dadurch, dass ich Kreuzfahrten mache, ich mache vorwiegend Amerikaner, Engländer, was auch immer, Franzosen, die alle nicht mehr kommen, das bedeutet für mich einen hundertprozentigen Verdienstausfall" (G15, Pos. 52), „Also, na ja, wegfallen tut ja alles im Moment, also deswegen, das ist hundert Prozent, was wegfällt" (G12, Pos. 136), „Also sämtliche Buchungen, die ich hatte, habe ich storniert bekommen" (G18, Pos. 56), „Bei mir ist, kann ich sagen, etwa für die Monate April, Mai, Juni ein ungefähres Einkommen, ein VERDIENST von circa 14 000 Euro weggefallen" (G04, Pos. 54), „[…] am 15.03. […], danach wurden […] alle […] storniert. Ich hatte einen Umsatzeinbruch [von] 100 Prozent […] in Zahlen: […] über 10 000 Euro, […] Buchungen, die […] storniert wurden" (G10, Pos. 50).

Dabei wurden die Themenbereiche „wirtschaftliche Einbußen" und „COVID-Restriktionen" von den Befragten in den Interviews ausnahmslos sowohl inhaltlich als auch syntaktisch miteinander verknüpft, aus Sicht der Teilnehmer bestand hier also eine kausale Beziehung. Diesen Zusammenhang schildert ein Busunternehmer dabei insbesondere im direkten Vergleich zu den Maßnahmen in vergangenen Krisen wie folgt: „Dann kannst du Diversifikation betreiben bis zum Gehtnichtmehr. Wenn du halt komplettes Berufsverbot hast, dann ist tot. So, was will ich jetzt für Strategien entwickeln? Ich darf gar nichts machen" (B02, Pos. 112). Ähnlich ein Kollege: „Deswegen harren wir eigentlich der Dinge aus, bis die Regierung endlich mal sagt: ‚Okay, heute ist der Stichtag. Ab dann dürft ihr wieder fahren.'" (B03, Pos. 106) Aber auch der Vertreter der DMO stellt den Zusammenhang deutlich dar: „Ja, also es gibt sehr starke Rückgänge. Das liegt bei den Gästeführungen an dem Kontaktverbot, das jetzt schon seit den verschärften Maßnahmen gilt, werden keine Gästeführungen mehr durchgeführt, weil das in der Regel mehr wie fünf Personen waren. Es könnten tatsächlich auch Einzelpersonen Gästeführungen buchen, aber derzeit liegt das Geschäft vollkommen

brach“ (HMG01, Pos. 44). So führt der DMC-Vertreter weiter aus: „[…] die Buchungen sind da, das sind Kunden, die kommen aus Deutschland, das ist mein Krimi- und meine Kuli-[narische]-Führung, die musste ich stornieren, weil die Auflagen [es erfordern]“ (AG01, Pos. 114).

5.1.2.2.2 Staatliche Restriktionen

Die ordnende Kategorie „COVID-Restriktionen“ fasst Aussagen zusammen, die sich auf internationale, staatliche, gesetzliche Regulierungen zur Eindämmung und zum Schutz gegen die COVID-19-Pandemie beziehen. Sie umfasst insgesamt drei induktiv gebildete Subkategorien: A.2.a. „Auflagen“, A.2.b. „Betriebsverbot“ und A.2.c. „Wechselnde COVID-Verordnungen“ (vgl. Abbildung 5.5). Das spiegelt die Themen wider, die von den Befragten mit den wirtschaftlichen Einbußen in direkten Bezug gesetzt wurden.

A.2.b. „Betriebs- oder Fahrverbot“ bildet eine eigene Kategorie, da es spezifisch und annähernd vollständig während des Lockdowns galt. So zeigte sich neben allgemeiner Betroffenheit aller Akteure auch deren in der Forschung beschriebene Interdependenz an der Flusskreuzfahrtdestination, empirisch belegt durch den theoretischen Ansatz eines Flusskreuzfahrt-Destinations-Clusters (vgl. Abschnitt 2.2.3). So erklärt einer der Gästeführer deutlich: „Also Busunternehmen, die Transportunternehmen, sind auch ein Schlüsselelement in diesem Tourismus, in diesen Tourismusphasen, das muss man einfach sehen, gerade für Heidelberg“ (G04, Pos. 174), und: „Man spürt, dass in der Reisebranche momentan alle abhängig voneinander sind“ (B03, Pos. 122).

Während Busunternehmer ausführen, dass sie „momentan, was die touristischen Busse angeht, gar nicht fahren [dürfen]“ (B01, Pos. 98), und erklären, dass ihnen dadurch die „komplette wirtschaftliche Perspektive genommen wurde“ (B04, Pos. 68), äußern sie auch ihr Unverständnis bezüglich dieser Auflagen, denn „die Bahn darf fahren, […]. Also was jetzt die so anders da machen können oder andere Instrumente haben wie wir, das ist mir nicht klar, […] ob der jetzt von Freiburg nach Hamburg fährt, macht auch nichts anderes, wie wenn ich von Heidelberg mit der Seniorengruppe nach Frankfurt fahre“ (B03, Pos. 124). Ebenso vom Verbot betroffen waren die Gästeführer: „Bis 06.[06.2020] dürfen gar keine Gästeführungen stattfinden“ (G18, Pos. 176), „[…] die Altstadt-Rundfahrt nicht, weil man darf nicht in einem geschlossenen Bus sitzen, und Schloss[-Führung] null“ (G17, Pos. 68). Auch die Gastronomie am Busterminal erlitt „natürlich Totaleinbruch. Wir sind eine Gastronomie, wir hatten Betriebsverbot“ (CAF01, Pos. 60).

Die Subkategorie A.2.a. „Auflagen“ fasst Bezüge zu allgemeinen Hygieneauflagen wie Maskenpflicht, Abstandsregelungen und damit verbundene Dokumentationspflichten zusammen, die nach dem Betriebs- oder Fahrverbot (Kategorie A.2.b.) des Lockdowns umgesetzt werden mussten. Auch hier schildern DMO-Vertreter aufgrund ihres breiten Tätigkeitsbereichs (vgl. Abschnitt 2.2.4.1) die Gesamtsituation am anschaulichsten: „Ich kann relativ wenig beeinflussen. […] Pro zehn Quadratmetern darf ich einen Besucher hereinlassen. Also da gibt es ein Reglement, das ich nicht ändern kann. […] das muss ich überwachen, muss es dokumentieren, muss die Hygienevorgaben einhalten, überwachen, bereitstellen […]“ (SSG02, Pos. 68) und die aufgrund von Auflagen fehlende Wirtschaftlichkeit des Betriebs wird deutlich hervorgehoben: „Vielleicht gibt es da mal wieder eine Entspannung, dass man dann auch halbwegs wirtschaftlich Veranstaltungen durchführen kann oder halbwegs wirtschaftlich auch Führungen durchführen kann“ (SSG02, Pos. 170). Bezogen auf touristische Veranstaltungen an der Destination wie Stadtfest, Weihnachtsmarkt und Ähnliches erklärt ein weiterer DMO-Vertreter die wirtschaftliche Auswirkung der Auflagen wie folgt: „Ich [glaube] fast nicht, dass das sinnvoll ist, so etwas mit Kontaktbeschränkung und mit großen Abständen zu realisieren, weil es ja […] nicht wirtschaftlich abbildbar ist, das Ganze. Das wird […] sehr schwer werden […], entsprechende Einnahmen [zu] generieren, dass sich die Aufwendung oder auch der Personaleinsatz dann noch rentiert […]“ (HMG01, Pos. 126). Sein Kollege ergänzt nachfrageseitige Bedenken: „[…] durch die Beschränkungen von der Bundesregierung, dass nur gewisse Zimmer belegt werden dürfen und, und, und, bleiben natürlich auch viele Leute zu Hause, die sagen: ‚Den Stress tun wir uns nicht an. Wir gehen erst wieder, wenn man weiß, man wird wieder bedient ohne Maske‘“ (HMG02, Pos. 46), und führt mit Blick auf die weitere Saison aus: „[…] es ist alles ein bisschen mit Bedacht, was auf der einen Seite natürlich auch richtig ist, weil keiner weiß, was mit der zweiten Welle ist, weil die kommt meistens, wenn es kälter wird, im September/Oktober“ (HMG02, Pos. 48).

Die Busunternehmer und Gästeführer hatten dagegen mehr mit den praktischen und organisatorischen Auswirkungen der Auflagen zu kämpfen. So schildert ein Busunternehmer die Situation wie folgt: „Und ich stelle mir jetzt eine Fahrt vor mit 20 Leuten, die mit Mundschutz drinsitzen und sich unterhalten wollen mit 1,50 Metern Abstand. Das Geschrei [der Gäste] will ich gar nicht hören. Das ist doch keine Gruppenreise. Stell dir eine Stadtführung vor, 1,50 Meter Abstand, 20–25 Leute“ (B02, Pos. 142). Dazu führt ein Reiseleiter konkret aus: „Gruppen von fünf Leuten und mit Abstand und Mundschutz und so weiter. Es ist […] eine einzige Qual“ (G05, Pos. 98), und ein Kollege erklärt in Bezug auf mobilitätseingeschränkte, ältere Gäste, dass es schlicht unmöglich sei,

eine Gästeführung unter Social-Distancing-Regeln umzusetzen: „Wie kann ich mit zwölf Rollatoren […] Bergbahn fahren? Das muss mir einer mal erklären. Und die Leute die Treppe hoch mit dem Rollator? Ich habe ja keinen Fahrstuhl, weil ich darf da nicht herein [gemeint: aufgrund der Auflagen]“ (G13, Pos. 272–274). Konkret auf die wirtschaftlichen Einbußen und organisatorischen Schwierigkeiten geht die folgende Aussage eines Interviewteilnehmers ein: „Es kommt nicht mehr [Umsatz] herein und trotzdem entstehen mehr Komplikationen durch diese Vorschriften, die ja auch gerechtfertigt sind. […] Aber es wird alles viel länger dauern. […] vom Schiff und dann nach Heidelberg, die Busse, und dann wieder zurück, das wird alles länger dauern“ (G15, Pos. 274).

Da einige der Teilnehmer unklare oder wechselnde COVID-Verordnungen nachdrücklich als „Hauptproblem“ bezeichnen, wurde diese Kategorie als eigene Subkategorie aufgeführt. Überwiegend äußert sich dazu die Akteursgruppe der Busunternehmer, die besonders durch wechselnde Verordnungen betroffen zu sein scheint. So schildert ein Teilnehmer: „Und das Problem ist ja auch, du weißt gar nicht, wenn du etwas machst, wie machst du es? Was kriegen wir für Abstandsregelungen? Wie viele Leute dürfen in den Bus herein?“ (B02, Pos. 114), und erklärt, dass die betreffenden Regelungen erhebliche Auswirkungen auf seine Aufträge haben, da er den Kunden nicht verbindlich sagen kann: „Ihr fahrt mit einem Bus“, oder: „Ihr fahrt mit zwei [Bussen]“ (B02, Pos. 122). Setzt man für einen Reisebus eine durchschnittliche Kapazität von 50 bis 55 Sitzplätzen und einen durchschnittlichen Tagespreis von ca. 1000 Euro pro Bus und Tag an, werden die Dimensionen des Problems deutlich. So schildert der Busunternehmer, dass er Kunden Folgendes nahebringen musste: „Gut, für 100 Leute werdet ihr sieben Busse brauchen“ (B02, Pos. 114). Statt 2000 Euro für zwei Busse steigen die Kosten eines Auftrags für 100 Personen aufgrund der Auflagen auf 7000 Euro für sieben Busse. Das entspricht Kosten von 70 Euro statt 10 Euro pro Person. Der Busunternehmer erklärt die Konsequenzen: „Wer will denn das machen? Also lässt er [der Kunde] die ganze Fahrt fallen“ (B02, Pos. 114).

Ein Kollege weist zudem auf die Unterschiede zwischen den Bundesländern hin: „Die Politik sagt ja auch, die fahren alle auf Sicht. Das ist so ein Wort, wo sich bei mir die Nackenhaare stellen. Und es kann eben keiner definitiv sagen, wie es weitergeht. Es ist von Bundesland zu Bundesland verschieden.“ (B04, Pos. 92) Ein weiterer Busunternehmer führt im Detail aus: „Solange es da keine einheitliche und aussagekräftige Ankündigung geben wird […] von der Landes- oder Bundesregierung, […], solange das nicht alles irgendwo klar geregelt ist, wird nicht viel passieren. Deswegen habe ich auch vorhin erwähnt, dass die Neubuchungen bis Ende des Jahres relativ mau sind, die eigentlich jetzt kommen

müssten. […] viele Gruppen sagen: ‚Nein, wir bleiben zu Hause. Uns ist das Risiko zu groß'" (B01, Pos. 162).

Gästeführer legen den Schwerpunkt hingegen weniger auf nationale COVID-Restriktionen, sondern verorten die Hindernisse im Bereich unklarer und wechselnder internationaler Reisebeschränkungen. So schildert ein Gästeführer explizit: „Wenn einer Einreiseverbote macht für Europäer, […] dann wird die EU sich umgekehrt auch sagen: für die dann auch keine Einreise nach Europa. Und dann hängt es, was Europa betrifft, [an] den nationalen Regierungen, was die machen" (G13, Pos. 220). Von schnell wechselnden nationalen Auflagen unmittelbar betroffen zu sein, beschreibt ein Gästeführer wie folgt: „Dieses Visier also da, diese Plexiglasscheibe, […] habe mir […] besorgt […] mit dem Mikrofon, das ist ja viel angenehmer […]. Jetzt habe ich aber erfahren gerade eben bei der Corona-Schulung, dass es […] nicht mehr erlaubt sei, nur der Mundschutz" (G14, Pos. 130). Aber auch indirekt sind Gästeführer durch wechselnde Auflagen beispielsweise bei Hotelbuchungen betroffen. So führt der DMC-Vertreter aus: „Die Sache ist die, es gibt auch auf der Website der Stadt keine Vorgaben. […] ich habe Absagen von Kongressen, von Tagungsgästen, die jedes Jahr kommen […], die haben alle storniert, weil sie nicht wussten, wie sie damit [unklaren/ wechselnden Auflagen] umgehen sollen, ob sie die Hotels kriegen" (AG01, Pos. 182). Im Hinblick auf die in Abschnitt 5.2 zu beantwortende Fragestellung deutet die Aussage eines Teilnehmers bereits an dieser Stelle auf die Rolle der Innovation in der Krise hin: „[…] in den letzten vier Wochen [geht] […] viel Zeit […] dafür drauf, sich ständig wechselnden Regulationen anzupassen und quasi wieder neu zu erfinden, um irgendwie den Betrieb aufrechtzuerhalten" (CAF01, Pos. 68).

Zusammenfassend lassen sich die einhellig von allen Akteursgruppen und Teilnehmern als „katastrophal" beschriebenen Umsatzeinbußen durch die COVID-19-Krise festhalten. Die DMO-Vertreter beziffern das Gesamtmaß der Tourismuskrise an der Destination auf ein Minus von 2,7 Millionen und dem erstmaligen Ausbleiben von Gästen, seit sie Statistik führen. Aus Sicht der Teilnehmer besteht zudem ein deutlicher Zusammenhang zwischen den COVID-Restriktionen und Einbußen. Dieser liegt bei Betriebs- und Fahrverboten auf der Hand, wurde aber auch in der Zeit nach dem Lockdown festgestellt.

Im Kontext der Fahrverbote zeigte sich zudem die in der Theorie bereits dargelegte Interdependenz der Akteure der Flusskreuzfahrtdestination (vgl. Abschnitt 2.2.3), die den theoretischen Ansatz eines Flusskreuzfahrt-Destinations-Clusters (vgl. Abschnitt 2.2.3) empirisch belegt.

Staatliche Restriktionen beeinträchtigen in Form von Hygienevorgaben, Flächenbeschränkungen, Überwachungs- und Dokumentationspflichten die Wirtschaftlichkeit touristischer Aktivitäten an der Destination erheblich. Insbesondere

Busunternehmer leiden insofern unter häufig wechselnden bundes- und landesrechtlichen Auflagen, als sie ihrer Kundschaft infolgedessen keine verbindlichen Angebote machen können. Aber auch Gästeführer sind direkt wie indirekt von nationalen und auch internationalen Reisebeschränkungen betroffen, da sowohl Binnen- als auch Quellenmärkte aufgrund der Regelungen verunsichert sind und daher nicht buchen. Fairlie (2020), Kraus und Clauss (2020) und weitere beschreiben in ihren frühen Einschätzungen von Auswirkungen der COVID-Restriktionen auf KMU ähnliche Zusammenhänge (Fairlie, 2020, S. 737–738; Kraus et al., 2020, S. 1070; Kuckertz et al., 2020, S. e00205; Marx & Klotz, 2021, S. 9).

5.1.2.3 Maßnahmen

In Bezug auf die im letzten Abschnitt betrachteten einschneidenden wirtschaftlichen Einbußen durch die COVID-Krise wurden die Interviewteilnehmer befragt, inwieweit sie aufgrund der COVID-19-Pandemie Maßnahmen ergriffen haben, um Einbußen entgegenzuwirken. Abgezielt wurde mit den Fragen auf konkrete Sofortmaßnahmen in der Krise (vgl. Abschnitt 2.4). Durch die darauffolgenden, insbesondere auf Geschäftsmodellinnovation gerichteten Fragen sollte gewährleistet werden, dass beide Bereiche in der Auswertung gut voneinander differenziert werden können. Dennoch lassen sich bereits an der Liste der Kategorien (vgl. Abbildung 5.6) Querverweise zu den Themenbereichen Geschäftsmodellinnovation, temporäre Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung erkennen, die auch den Querverbindungen der Forschungsrichtungen entsprechen (Todesco & Klein, 2021, S. 127, Figure 2). Auch in diesem Abschnitt konnten die induktiv entstandenen Unterkategorien zwei ordnenden Kategorien A.4. „Selbsthilfe“ und A.5. „Fremdhilfe“ sowie zusätzlich den eigenständigen Kategorien A.3. „Keine“ und A.6. „Hinweise: fehlende Unterstützung“ zugeordnet werden. In die Kategorie Selbsthilfe fielen Maßnahmen im eigenen Wirkungsfeld der Befragten, die zum Abmildern, Auffangen oder Verhindern finanzieller Konsequenzen realisiert wurden. Dagegen wurde der Rückgriff auf die Hilfe Dritter, auch staatliche Förderprogramme, der Kategorie A.5. „Fremdhilfe“ zugeordnet.

Diese Einteilung orientiert sich, der beschriebenen Auswertungsmethode folgend (vgl. Abschnitt 4.6), an den Wertungen und Unterscheidungen der Studienteilnehmer selbst und insbesondere aus Aussagen der Kategorie A.4.e. lässt sich ableiten, wie wichtig diese Unterscheidung den Teilnehmern selbst war: „Also ich habe eigentlich keine Hilfe bekommen von auswärts. Ich habe mir das selber geholt, was ich brauche“ (G09, Pos. 222), oder aus dem betonenden Zusatz: „[…] ich habe mich da sehr viel selber informiert“ (G18, Pos. 108), bis hin zu leichter Empörung über die Interviewfrage „[…] ich bin ja auch informiert!“ (G15, Pos. 124). Explizite Hinweise auf fehlende Unterstützung durch Dritte

Codesystem

- A. Geschäftliche Situation: im Lockdown
  - Auswirkungen
  - Maßnahmen
    - ↳ A.3. keine
    - ↳ A.4. Selbsthilfe
      - ↳ A.4.a. Rückgriff auf Erspartes
      - ↳ A.4.b. Sparmaßnahmen [⇔Kurzarbeit]
      - ↳ A.4.c. Jobsuche, Nebenjobs, Aufträge [⇔Pivot/BMI]
      - ↳ A.4.d. Werbung/Investitionen [⇔Digitalisierung/temp. BMI]
      - ↳ A.4.e. Selbst Informiert
    - ↳ A.5. Fremdhilfe
      - ↳ A.5.a. Antrag auf Kurzarbeit
      - ↳ A.5.b. Antrag auf Corona-Hilfe
      - ↳ A.5.c. Sonstiger Rückgriff auf Hilfe Dritter
    - ↳ A.6. Hinweise: fehlende Unterstützung

Abbildung 5.6 Kategorien A.3. bis A.6. „Maßnahmen“ (Kategoriensystem). (Quelle: Eigene Darstellung)

werden der Kategorie A.6. zugeordnet (vgl. Abbildung 5.6). Begründete Erklärungen, überhaupt keine Maßnahme getroffen zu haben, werden in der Kategorie A.3. festgehalten.

5.1.2.3.1 Keine Maßnahmen

Insgesamt äußern sich von allen Befragten insgesamt sechs (Gästeführer) dahingehend, trotz spürbarer wirtschaftlicher Einbußen gar keine Maßnahmen ergriffen zu haben (G02, G12, G13, G15, G16, G17). Die Aussagen reichen von einem lapidaren „Nichts im Moment“ (G02, Pos. 82) über „Meine Rente ist zwar nicht besonders umfangreich, aber ich kann gut leben“ (G12, Pos. 146), und „mit meiner relativ guten Rente konnte ich so etwas nicht beantragen“ (G17, Pos. 80) sowie „Ich habe auch noch einen Lebenspartner, der verdient, und so weiter“ (G15, Pos. 84) bis zu „Wenn es wirklich dramatisch werden sollte, würde ich vielleicht wieder mal Übersetzungen machen“ (G13, Pos. 96), und lassen mit einem Blick auf die sozioökonomischen Daten erkennen (vgl. Kapitel 4), dass

es sich bei fünf der sechs Antwortenden um Rentner handelt. Daher lässt sich der Mangel einer finanziellen Not oder Notwendigkeit als Motivation vermuten. In diesem Kontext fällt die Antwort der einzigen Teilnehmerin auf, die keine Rente bezieht und kurz vor Pandemiebeginn von Gästeführungen zu einer festen Anstellung gewechselt ist. Auch sie gibt an, mangels finanzieller Motivation keine Maßnahmen ergriffen zu haben: „Weil ich die Stelle habe und weil ich meinen Mann habe. Wenn ich alleine von dieser Stelle abhängig wäre, müsste ich einen anderen Job suchen" (G16, Pos. 78).

Somit begründen im Kontext der COVID-19-Krise diejenigen Befragten, die angeben, „keine Maßnahmen" getroffen zu haben, dies mit dem „Fehlen einer finanziellen Notwendigkeit" für Krisenmanagement. Auffallend ist, dass dieselbe Begründung bereits von den Studienteilnehmern, die in früheren Krisen keine Maßnahme zum Krisenmanagement getroffen haben, geäußert wurde (vgl. Abschnitt 5.1.1.4).

5.1.2.3.2 Auflösung von Rücklagen

Ausführlicher und deutlicher sind die Erläuterungen der Teilnehmer zu Sofortmaßnahmen im Rahmen einer Selbsthilfe (vgl. Abbildung 5.6). So werden insgesamt neben A.4.e. „Eigene Information in den Medien" vor allem A.4.a. „Rückgriff auf Erspartes", A.4.b. „Sparmaßnahmen" und die aktiven Bestrebungen in Bezug auf A.4.d. „Werbung/Investitionen" genannt, die abgerundet mit Aussagen zu A.4.c. „Auftrags- und Jobsuche" sich bereits langsam in Richtung von Geschäftsmodellinnovation bewegen.

So berichten die Befragten unabhängig von der Akteursgruppe überwiegend, dass sie „[…] von Erspartem leben" (G04, Pos. 68); ebenso indirekt ein Kollege: „[…] also ich bin immer noch im Plus, aber ich rutsche halt ganz langsam ins Minus jetzt" (G14, Pos. 76). Deutlich, wenn auch positiver schildern es der Gastronom: „Da leben wir beide vom Ersparten" (CAF01, Pos. 68), und der Busunternehmer: „[…] wir haben halt auch die letzten Jahrzehnte wirklich gut gewirtschaftet, damit wir jetzt von dem Ersparten leben können" (B03, Pos. 52).

5.1.2.3.3 Sicherung des Umlaufvermögens

Für die jeweilige Akteursgruppe spezifisch stellten sich dagegen die von den Studienteilnehmern unter „Sparmaßnahmen" zusammengefassten Möglichkeiten, aber auch Tücken dar. Betriebswirtschaftlich beschreiben die Befragten dabei, in ihren Worten als Sparmaßnahmen, etliche Möglichkeiten zur Sicherung von Cashflow und Umlaufvermögen.

Einige der wenigen Sparmaßnahmen, die den Gästeführern möglich waren, schildert eine Teilnehmerin wie folgt: „Was kann man machen? Wie kann man

Krankenversicherung zurücksetzen, Steuervorauszahlungen verschieben? Alles solche Sachen, die man dann natürlich sofort machen konnte“ (G10, Pos. 114). Allerdings erklärt ein Kollege sowohl den Grund als auch die Problematik insgesamt recht anschaulich: „Ich meine, als Gästeführer, was hat der gewöhnliche Gästeführer für Betriebskosten? Die sind nicht groß. Wir haben ja keine Mieten und keine Büros und so weiter, die wir bezahlen müssen für unseren Solobetrieb“ (G09, Pos. 80), und beschreibt dazu das Prekäre an saisonaler Arbeit, dass nämlich das bisher für die Wintermonate Ersparte durch die COVID-Krise aufgebraucht wird: „Wir arbeiten ja das ganze Jahr über, damit wir im Winter noch etwas haben, um zur nächsten Saison überzuleiten“ (G09, Pos. 106).

Busunternehmer die dagegen durch Mitarbeiter, Fahrzeuge, Unterhalt und deren Finanzierung nicht nur einen größeren Betrieb, sondern naturgemäß auch höhere Betriebskosten haben, schildern die Maßnahmen differenzierter und beschreiben die Verminderung von Fixkosten durch Abmelden der Fahrzeuge, wodurch sie Steuern und Versicherungsbeiträge reduzieren konnten. Ein großer Posten waren zudem Personalkosten, die sowohl durch Kündigungen als auch den Antrag auf Kurzarbeitergeld (vgl. Abschnitt 5.1.2.3.2) gesenkt werden konnten. Bei denjenigen, die Neufahrzeuge finanziert hatten, kamen dazu Gespräche mit Bank und Finanzamt zur Stundung von Zins- und Tilgungszahlungen für die Fahrzeugkredite. So schildern sie neben einfachen Lösungen: „Ich habe von den ganzen Busfahrern momentan einen einzigen […], die restlichen […] sind alle in Kurzarbeit […] und ich fahre […] halt hauptsächlich mit, damit ich […] Fahrerkosten spare. […] wir haben Gespräche mit den Banken gesucht, um die Tilgung zu stunden. Die Zinsen werden zwar weitergezahlt, aber es findet momentan keine Tilgung statt“ (B01, Pos. 80). Im Zusammenhang mit der drohenden Kündigung von Mitarbeitern wird auch geäußert: „Wir haben also die Busse abgemeldet, wir haben die Versicherungen angerufen, wir haben mit den Fahrern gesprochen, das ist sehr, sehr wichtig. Wir wollten sie nicht entlassen aus dem einfachen Grund, es sind also alles lange, altgediente Fahrer und da versuchen wir, noch so lange wie möglich daran zu halten“ (B04, Pos. 80). Mit der Stundung der Kredite sind wiederum sich auftürmende Schuldenberg verbunden: „[…] die Fahrzeuge sind vorübergehend abgemeldet worden. Wir haben auch mit dem Finanzamt um Stundung gebeten. Teilweise die Fahrzeuge, die finanziert sind, haben wir mit den Banken gesprochen, damit wir drei Monate die Zinsen und Tilgung aussetzen, aber das kommt ja dann später alles on top drauf. Der Vertrag läuft ja dann nicht drei Monate weiter, sondern die Summe wird ja dann aufgerechnet auf die verbleibende Zeit dann“ (B03, Pos. 64). Ähnlich fassen es auch der Betreiber des Busparkplatzes und der Gastronom zusammen: „Verträge kündigen […], Mitarbeiterstruktur so schaffen, […] dass man [nicht] zu viele Mitarbeiter […]

verliert, die man später wieder braucht“ (BPP01, Pos. 74), „[…] reduziere ich massiv meine Fixkosten durch Einsparung von Personal“ (CAF01, Pos. 194).

Alle befragten Unternehmer schildern explizit ihr Problem, zusätzlich zur schwierigen Finanzierungssituation auch langjähriges, erfahrenes und qualifiziertes Personal kündigen zu müssen, was das Unternehmen extrem verwundbar macht (Todesco & Klein, 2021, S. 123) und genau das von Freeman et al. mit *liability of smallness* beschriebene Phänomen der Belastung des „Kleinseins“ von KMU trifft (Freeman et al., 1983, S. 692).

Ganz anders stellten sich sowohl Maßnahmen als auch Herausforderungen der DMO dar. Hier waren offensichtlich die Rechtsform (GmbH versus Anstalt öffentlichen Rechts) sowie die Querfinanzierung durch Stadt oder Land Baden-Württemberg entscheidend. So beklagt sich der Vertreter des staatlichen Betriebs dahingehend, dass er „niemanden in Kurzarbeit schicken, […] auch niemanden entlassen [dürfe]“ (SSG01, Pos. 50) und „[daher] kein Mittel [habe], Teile der Verluste aufzufangen. […] wir legen nur drauf, weil einfach der Aufwand so wesentlich höher ist“ (SSG01, Pos. 60), allerdings mit der Sicherheit: „Das Ministerium wird schon gucken, dass wir zum Schluss unsere Rechnungen bezahlen können. Wir sind ja letztendlich auch unverschuldet in diese Situation gelangt, klar“ (SSG02, Pos. 66).

Dagegen stellt der Vertreter des städtisch finanzierten Betriebs deutlich schärfer klar: „[…] wir überlegen uns […], das zu kompensieren, weil die Höhe des städtischen Zuschusses ist ja flexibel. Das entscheidet letztlich der Gemeinderat der Stadt […]. Als Dienstleistungsunternehmen sind wir sehr stark personalkostenlastig und über die Kurzarbeit können wir einen Teil der Arbeitsplätze finanzieren, aber mittelfristig gesehen wären große Einsparungen bei uns auch mit Einschnitten in den Personalbereich verbunden“ (HMG01, Pos. 60). Andererseits äußert sich ein Kollege positiv: „Also wir brauchen schon mal sehr, sehr wenig von der Bezuschussung und dieses Geld haben wir […] für die nächste Zeit als Reserven. […] da mache ich mir jetzt […] gar keine Sorgen, weil durch die Kurzarbeit, durch Abbau von Überstunden, durch Abbau von Resturlauben haben wir uns eigentlich ganz gut über Wasser gehalten“ (HMG02, Pos. 50). Zudem seien durch die fehlenden Fachmessen auch viele Kosten weggefallen.

5.1.2.3.4 Investition in Digitalisierung

Neben sofortigen Sparmaßnahmen werden von Interviewteilnehmern insbesondere noch Maßnahmen in Form von „Investitionen in die Zukunft“, Werbe- und Marketingmaßnahmen genannt. Auffällig ist, dass außer dem Gastronomen, der schildert, die „Zeit für fällige Renovierungsarbeiten, Überholungen, Streichen“ genutzt zu haben (CAF01, Pos. 68), alle weiteren Nennungen der Befragten

auf Investitionen im Bereich Social-Media-Marketing, mittelbar also Digitalisierung abzielen. Selbst der sich als „Digitalmuffel" (CAF01, Pos. 98) bezeichnende Gastronom berichtet, „soziale Netzwerke mehr bemüht" zu haben, nicht für Werbung, aber um die Anpassung an aktuelle COVID-Auflagen „[…] zeitnah an unsere potenziellen Gäste […]" zu kommunizieren (CAF01, Pos. 102).

DMO, DMC wie auch Gästeführer äußern sich dahingehend, verstärkt Werbemaßnahmen über soziale Medien durchgeführt zu haben, um „präsent zu bleiben". So erklärt der Vertreter der Agentur: „Das Einzige, was ich mache, was aber keine Einkünfte bringt, sind diese YouTube-Videos" (AG01, Pos. 120), „Social Media […] habe ich aufgestockt […]. Du kannst ja jetzt nicht ins Loch gehen und nichts machen. Einfach präsent sein" (AG01, Pos. 128). Ähnlich auch ein Vertreter der DMO, der erklärt, er habe „Digitalisierung extrem genutzt zur Kundenbindung und um im Gespräch zu bleiben". Sein Kollege führt dazu im Detail aus: „YouTube, da müssen jetzt, glaube, von mir so 15 oder 16 Filmchen […] sein", „Wir sind ganz massiv in die sozialen Medien gegangen" (SSG01 Pos. 72). Zudem erklärt er, letztlich sei es „[…] Strategie […], wenn man an die ausländischen Gäste nicht herankommt, verstärkt an den heimischen Gast zu gehen, sprich die Besucher aus dem näheren Umfeld eher anzusprechen bzw. aus ganz Deutschland […]" (SSG02, Pos. 102). Doch nicht nur die etwas größeren Stakeholder mit Budget und technischer Ausstattung, auch einzelne Gästeführer haben diese Maßnahmen ergriffen und schildern: „[…] was wir jetzt […] machen […], für uns werben, […] Einblicke geben in unsere touristischen Ziele und werben […]. Ich habe auch ein kleines Filmchen in Mannheim gemacht, um für unseren Berufsstand [zu] werben" (G06, Pos. 144). Es sei so, „[…] dass wir gesagt haben, wir müssen agieren, wir müssen kleine Videoclips drehen. […] Wir müssen uns zeigen, wir müssen in die Presse" (G01, Pos. 179). Keine Bemühungen hinsichtlich Digitalisierung fanden sich hingegen bei den Busunternehmern.

5.1.2.3.5 Sonstige strategische Ansätze

Vor allem die Akteursgruppe der Busunternehmer versuchte, im Rahmen der Auflagen über Linienverkehr in der bisherigen Branche noch Einkünfte zu generieren (B01, B03, B04, BPP01). So berichte ein Unternehmer: „Ich habe meine Stadtlinie, die das ganze Jahr noch durchfahren wird, und ich habe meinen Schülerverkehr, den ich noch bis Ende des Schuljahres fahre" (B01, Pos. 78), und erklärt dazu: „Ich habe keinen großen Gestaltungsfreiraum. Das Einzige, was [noch] drin ist, […] für die Bundeswehr tätig zu sein" (B01, Pos. 96). Und auch der Parkplatzbetreiber schilderte seine Versuche, die „Parkplätze irgendwie [zu] füllen. [Beispielsweise mit] PKWs, die jetzt da teilweise darauf parken, von Inlandstouristen. Aber das ist dann auch das Einzige" (BPP01, Pos. 68).

Alle anderen, allesamt aus der Akteursgruppe Gästeführer, sehen dagegen nur noch die Lösung im Job- bzw. Nebenjobwechsel in eine andere Branche und fallen dabei meist auf ihren ursprünglichen Ausbildungsberuf zurück (G04, G06, G07, G10, G11, G14, G18).

Eine der befragten Gästeführerinnen berichtet, zurzeit bei einer Organisation gegen die Ausbreitung der Tigermücke in Deutschland zu arbeiten. Ihre Tätigkeit bestehe darin, Menschen anzusprechen und aufzuklären. Dazu führt sie aus: „[…] das ist eigentlich so ein bisschen ähnlich wie mein eigentlicher [Gästeführer-]Job" (G18, Pos. 64). Ein anderer versucht nach Jahren an seine Berufsausbildung anzuknüpfen: „[…] alte Verbindungen zum Textgewerbe noch mal aktivieren", mit der Herausforderung, dass dies „[…] natürlich schwierig ist und […] so kurzfristig nicht möglich […], da wieder einzusteigen" (G04, Pos. 68). Ähnlich äußern sich zwei Kolleginnen, die auch an ihre Berufsausbildung anknüpfen wollen: „[…] Könnte ich mich vielleicht doch noch mal woanders bewerben […] als Geologin oder so?" (G07, Pos. 166), und Schwierigkeiten beschreiben: „[Ich habe] gleich […] Kontakte zu […] Übersetzungsagenturen aktiviert [und mich] auch […] beworben […,] aber […] die zwei Firmen, wo ich ernsthaft […] Stellen gesucht habe in meinem früheren Beruf [, haben Einstellungsstopp]", sie habe sich „[…] auch beim Gesundheitsamt [und als] Erntehelfer [gemeldet]" (G10, Pos. 66) und „versuche, bei den Volkshochschulen […] Vorträge zu halten" (G11, Pos. 126).

5.1.2.3.6 Dritthilfen: staatlich, Berufsverbände, privat

Bei den im Rahmen der Kategorie A.5. „Fremdhilfe" genannten Maßnahmen wurden von den Akteursgruppen mit größeren Betrieben und – notwendigerweise – größerer Anzahl Mitarbeitern wie Busunternehmen, DMO oder DMC am häufigsten die Anträge auf „Kurzarbeit" und „Corona-Hilfe" genannt. So erklären die Interviewpartner, dass sie versuchen, „Fixkosten […] so weit zu drücken, wie es geht, durch Kurzarbeit" (B03, Pos. 74), bereits seit gewisser Zeit Kurzarbeit zu haben, die sie „auch noch ausnutzen bis Ende des Jahres, weil natürlich eine Tourist-Information nicht frequentiert ist […]" (HMG02, Pos. 50), und „zusätzlich die Corona-Hilfen beantragt" zu haben (BPP01, Pos. 50). Ebenso äußert sich auch der überwiegende Teil der Gästeführer (G01, G02, G04, G05, G06, G07, G09, G10, G11, G18), die sich insgesamt positiv erstaunt über die Geschwindigkeit zwischen Antrag und Auszahlung sowie Höhe der Auszahlung zeigen. Stellvertretend für die Grundeinstellung der Teilnehmer können die nachfolgenden Äußerungen stehen: „Hält mich ein paar Monate über Wasser. […] ging schnell. Ging ganz problemlos" (G02, Pos. 60), oder: „Das mit dem Antrag hat wirklich brutal schnell funktioniert. Ich habe beantragt, sagen wir, am Donnerstag

und am Montag war es praktisch schon auf dem Konto" (G05, Pos. 66). Ausreißer aus diesem positiven Grundtenor sind lediglich in den ersten Interviews und mithin noch während der Anfangsphase des Hilfsprogramms vorzufinden, so schildert ein Gästeführer: „Der Erstantrag war ziemlich kompliziert. Den musste ich dreimal an die ‚IHK' weiterleiten, weil ich immer irgendwelche Häkchen vergessen hatte für Dinge, die mich auch nicht betroffen haben" (G01, Pos. 112). Ein anderer beschreibt die anfangs noch unklare Handhabe beim Ansetzen eines „fiktiven Unternehmerlohns" für Kleinunternehmer und Soloselbstständige (G09, Pos. 80).

Unter der Kategorie A.5.c. „Sonstiger Rückgriff auf Hilfen Dritter" wurden zunächst Familie, Freunde und Kollegen am häufigsten genannt: „Geholfen hat mir bei der Krise, […] du weißt ja, wir sind ein Familienbetrieb, wir haben uns zu dritt zusammengesetzt" (B04, Pos. 100), „Meine Schwester, die hat mir gleich mal 1000 Euro überwiesen als Notreserve" (G14, Pos. 110), „Zum Beispiel für die Soforthilfe, da hatten wir im Kollegenkreis ‚WhatsApp'-Gruppen, E-Mail-Gruppen, wo man dann Informationen zugespielt hat" (G10, Pos. 114). Auffallend in diesem Kontext ist die als sehr positiv wahrgenommene Hilfe der Berufsverbände für Gästeführer, sowohl des Bundesverbands als auch der lokalen Vereine. So beschreiben Gästeführer explizit: „Ja, der Bundesverband, also dass man sofort die Infos bekam, das fand ich sehr gut […]" (G07, Pos. 168), und die Hilfe wäre „in erster Linie schon mal [vom] Bundesverband der Gästeführer [gekommen]" (G06, Pos. 132) und sie fänden schon „[…] dass der Verband, also der Gästeführerverein […] auch […] aus Ludwigshafen, […] ziemlich schnell sich engagiert haben, um die Gästeführer zu unterstützen […]" (G03, Pos. 90). Allerdings äußert sich eine Gästeführerin bezüglich des Interesses der Politik an der Branche kritisch und erklärt: „Es hat bis jetzt nichts gebracht. Also Guido Wolf […] hat auf drei Briefe […] nicht geantwortet und in der CDU der Abgeordnete, der zuständig ist für Tourismus [auch nicht]. Es gibt nur die Lobbys von Hoteliers und Gastronomen" (G11, Pos. 134). Busunternehmer äußern sich hingegen zu ihren Berufsverbänden durchweg negativ und führen dazu aus: „[…] die Lobbyarbeit, die sie leisten, ist zu schwach, zu wenig für die Kosten, die sie verlangen. Wir […] haben es geschafft, […] vorher zu demonstrieren, bevor der Verband irgendetwas hinbekommen hat" (B03, Pos. 102), ähnlich und leicht ironisch ein Kollege: „Lobby vom Busgeschäft ist zwischen null und wenig" (B02, Pos. 250).

5.1.2.4 Zusammenfassung

Insgesamt nehmen alle Teilnehmer die COVID-19-Pandemie, verknüpft mit einschneidenden Einkommensverlusten bis 100 % bzw. psychischen Belastungen, als Krise im Tourismus wahr. Ein Abgleich der relevanten Schilderungen mit gängigen Krisendefinitionen von Dutton (1986) über Pearson und Clair (1998) bis Doern et al. (2019) bestätigt die Einstufung der Situation als COVID-19-Krise auch theoretisch. Mithilfe der bereits mehrfach beschriebenen Typologien von Mitroff (1987) und Santana (2004) lässt sich die COVID-19-Pandemie als Krise im Gesundheitsbereich einordnen, wobei die Nähe zu systemischen und ökonomischen Störungen nochmals durch die gewählte Terminologie der Befragten „Metastörungen" (G06, Pos. 116) und „Gesundheitskrieg" (G01, Pos. 78) deutlich wird.

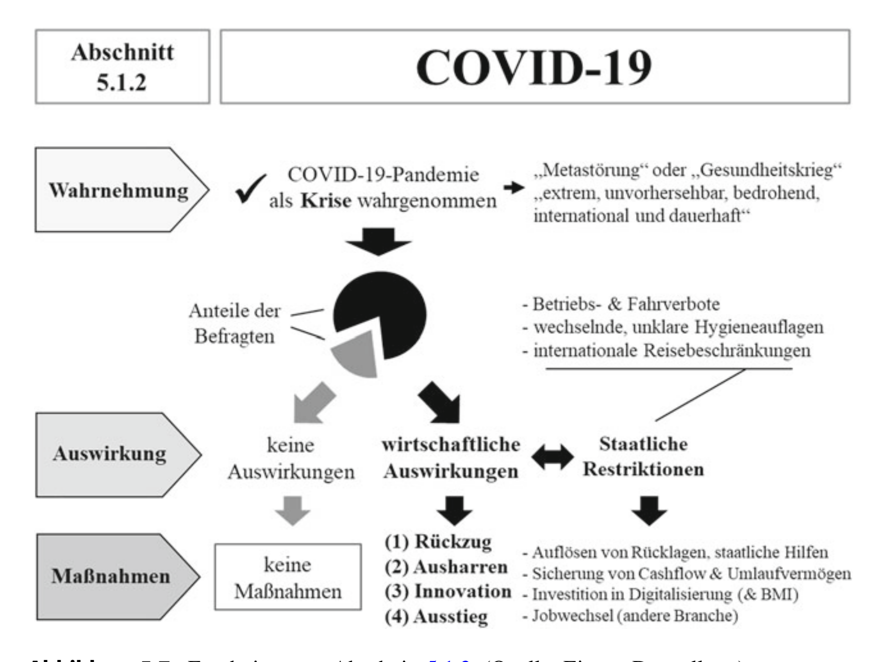


Abbildung 5.7 Ergebnisse von Abschnitt 5.1.2. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die von allen Akteursgruppen und Teilnehmern übereinstimmend beschriebenen wirtschaftlichen Auswirkungen in der COVID-19-Krise werden von den DMO-Vertreter in der Destination mit einem Minus von 2,7 Millionen und

dem erstmaligen Ausbleiben von Gästen seit der statistischen Erfassung beziffert. Die finanziellen Einbußen ihres Einkommens aus touristischen Aktivitäten werden eng mit den staatlichen COVID-Restriktionen verbunden. Auffallend häufig wird auf das Fehlen von Ausgleichseffekten hingewiesen (vgl. Abschnitt 5.1.1.3.1.1). Über Betriebs- und Fahrverbote in der Zeit des Lockdowns hinaus beeinträchtigen häufig wechselnde und unklare nationale Auflagen – Hygienevorgaben, Flächenbeschränkungen, Überwachungs- und Dokumentationspflichten etc. –, aber auch internationale Reisebeschränkungen die Wirtschaftlichkeit touristischer Aktivitäten an der Destination erheblich (vgl. Abbildung 5.7). Die Ergebnisse bestätigen damit frühe Studien zur Auswirkung der COVID-19-Restriktionen auf KMU, unter anderem auch im Tourismus (Fairlie, 2020, S. 727–740; Kraus et al., 2020, S. 1067–1092; Kuckertz et al., 2020, S. e00205; Marx & Klotz, 2021, S. 1–12).

Wenige Teilnehmer unternahmen keinerlei Maßnahmen, wobei es sich fast ausnahmslos um Rentner handelte. Sie verwiesen auf ihr Alter und mangelnde finanzielle Notwendigkeit. Die Mehrheit der Befragten jedoch ergriff in der COVID-19-Krise aktive Maßnahmen zur Bewältigung: Auflösung von Rücklagen, Mittel zur Sicherung von Cashflow und Umlaufvermögen sowie Investitionen in Digitalisierung. Der Zusammenhang zwischen Rücklagen und Sicherung des Umlaufvermögens kann in der Theorie bis zu Keynes und seinen Betrachtungen der Wirtschaft nach der Weltwirtschaftskrise (1929), einem mit der Pandemie also durchaus vergleichbaren Ereignis mit weltweiten Auswirkungen, zurückverfolgt werden (Keynes, 1937, S. 242). Ihm zufolge können durch hohe Liquidität Transaktionskosten gesenkt und das potenzielle Risiko abgesichert werden, dass künftiges Einkommen geringer ausfällt als erwartet. Besonders Letzteres trifft für die von den Teilnehmern beschriebene Situation zu und führt in der Folge zu der Strategie, die gebildeten Rücklagen in der Krise aufzulösen. Dazu kamen weitere Senkungen von Versicherungsbeiträgen und Steuern durch Gespräche mit Banken und Finanzbehörden. Außerdem wurden weitreichende Maßnahmen zur Senkung von Personalkosten unternommen, neben Kündigung insbesondere das Beantragen staatlicher Hilfen wie Kurzarbeitergeld. In ihren Ausführungen zu Problemen und Schwierigkeiten mit diesen Maßnahmen schildern die Akteursgruppen Gästeführer, Busunternehmer und DMC das von Freeman mit *liability of smallness* (Belastung des „Kleinseins“) beschriebene Phänomen von KMU (Freeman et al., 1983, S. 692). Vor diesem Hintergrund ist wenig erstaunlich, dass Cowling in den USA sowie Zimon und Tarighi bei polnischen KMU in der Krise vergleichbare Maßnahmen beobachten konnten (Cowling et al., 2020, S. 595; Zimon & Tarighi, 2021, S. 4).

Trotz teilweise ähnlicher strategischer Ansätze unterscheiden sich die Maßnahmen der DMO hingegen deutlich von den anderen Akteuren. Dies liegt dabei weniger an ihrer Betriebsgröße und mithin Zuordnung als KMU, sondern ihrer systemischen Querfinanzierung durch Gemeinde und Land. Besonders auffällig sind übergreifende Investitionen in Digitalisierung, insbesondere soziale Medien, mit dem strategischen Ziel, die Kundenbeziehungen zu stärken. Dies ist abgesehen von den Busunternehmern über alle Akteursgruppen hinweg zu beobachten. Auch an dieser Stelle decken sich die Ergebnisse mit bisheriger Forschung (Eggers, 2020, S. 208; Kuckertz et al., 2020, S. e00178; Todesco & Klein, 2021, S. 117; Trawnih et al., 2021, S. 1). Zimon und Tarighi erklären dieses Verhalten von Ausgaben ohne Einnahmen in Zeiten finanzieller Ungewissheit damit, dass Investitionen dann mehr Chancen als Risiken bieten (Zimon & Tarighi, 2021, S. 4).

Sieben Studienteilnehmer sehen eine gangbare Lösung nur noch im Job- bzw. Nebenjobwechsel in eine andere Branche und fallen dabei meist auf ihren ursprünglichen Ausbildungsberuf zurück. Da auf diese Maßnahmen im nachfolgenden Abschnitt im Themenfeld der BMI und in Abschnitt 5.3 dann als Ausstiegsstrategie näher eingegangen wird, bleibt an dieser Stelle die Darstellung kurz mit einem Verweis auf weiterführende Literatur (vgl. zu „Pivot" u. a. Hampel et al., 2020; Leatherbee & Katila, 2016; Morgan et al., 2020).

Staatliche Hilfen wurden bei Unternehmen mit Mitarbeitern in Form von Kurzarbeitergeld und sonst mehrheitlich in Form von Corona-Hilfen in Anspruch genommen. Die in der Forschung beschriebenen bürokratischen Hindernisse und Informationsdefizite (Todesco & Klein, 2021, S. 123) können im Rahmen dieser Studie nicht bestätigt werden, da sich die Teilnehmer einheitlich positiv überrascht über unproblematischen Antrag, Höhe und Geschwindigkeit der Auszahlung äußern. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Juergensen, der feststellt, dass europäischen Politiker schnell erkannten, dass die Unterstützung von KMU von größter Bedeutung für die Bewältigung der durch die Pandemie verursachten Wirtschaftskrise ist. Dies wurde durch die verschiedenen auch in dieser Arbeit beschriebenen Arten finanzieller Unterstützung erreicht, um Liquiditätsengpässe zu verhindern und den Verlust von Arbeitsplätzen zu minimieren (Juergensen et al., 2020, S. 505). Auffallend in diesem Kontext ist die als sehr positiv wahrgenommene Hilfe der Berufsverbände für Gästeführer, sowohl des Bundesverbandes als auch der lokalen Vereine, während Busunternehmer durchweg negative Meinungen über ihre Berufsverbände äußerten.

Im Bezug zur aktuellen Krisenmanagementforschung in Destinationen lassen sich die von Ertaş, Israeli und Reichel wie auch Mansfeld als „einzige mögliche Lösungsansätze bisher" beschriebenen „Ansätze der Krisenkommunikation, des

verstärkten Marketings für regionale Gäste, des Herunterfahrens von Angebotsinfrastruktur und staatlicher Hilfen“ überwiegend in den vorliegenden Ergebnissen wiederfinden und bestätigen (Ertas et al., 2021, S. 14; Israeli & Reichel, 2003, S. 371; Mansfeld, 1999, S. 35). Bezogen auf verstärkte Maßnahmen der Krisenkommunikation wird explizit als Strategie angeführt: „[…] gezielt in einem Teilmarkt und in einem Regionalmarkt das Marketing hochfahren […]“ (SSG01, Pos. 60). Das Herunterfahren der Angebotsinfrastruktur wird mittelbar über Sofortmaßnahmen zur Sicherung des Umlaufvermögens beschrieben: „Im schlimmsten Fall muss ich halt […] schließen und die Leute heimschicken“ (SSG01, Pos. 52). Auch staatliche Hilfen als wichtigster Faktor zur Bewältigung von Krisen werden von den Befragten wie folgt beschrieben: „[…] diese Soforthilfe […] die hält mich auch für paar Monate über Wasser“ (G02, Pos. 56).

5.2 Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung

Im Nachfolgenden werden zunächst im Rahmen der induktiven Kategorien aus C.1 „Innovation“ die beschriebenen Veränderungen der Geschäftsmodelle in Themenbereiche zusammengefasst und beschrieben. Diese Darstellung wurde einem nach Akteursgruppen oder Fällen gegliederten Forschungsbericht vorgezogen. Diese Entscheidung ergibt sich aus Forschungsfrage und qualitativem Forschungsansatz, da es mehr um Darstellung der Fülle und Vielfalt statt deren statistische Häufigkeit geht. Im Anschluss wird anhand der deduktiven Kategorien C.2. „Dimensionen der Geschäftsmodellinnovation“ (vgl. Abschnitt 4.6.2.6), auch im Kontrast zu C.1., das Vorliegen von Geschäftsmodellinnovation *per se* geprüft und diskutiert. Anschließend wird anhand der Kategorie C.4. „Rolle der Digitalisierung“, aber auch im Zusammenspiel mit weiteren Kategorien die Bedeutung der Digitalisierung in diesem Zusammenhang dargestellt. Basierend auf den vorangegangenen Zwischenergebnissen kann abschließend auf begünstigende und erschwerende Faktoren für Geschäftsmodellinnovation, die COVID-19-Pandemie als Auslöser von BMI in diesem Kontext und Geschäftsmodellinnovation als proaktiven Ansatz zur Krisenbewältigung eingegangen werden.

5.2.1 Veränderungen der Geschäftsmodelle

Mit der zweiten Forschungsfrage, wie und in welcher Weise sich die COVID-19-Pandemie auf die Geschäftsmodelle von Akteuren an einer Flusskreuzfahrtdestination auswirkt, wurden die Studienteilnehmer im Interview gebeten,

Anpassungen oder Veränderungen zu schildern, die sich aufgrund der aktuellen Situation für ihre Geschäftsmodelle ergeben. Dabei sollten sie einerseits schildern, inwieweit sie neue Strategien verfolgen, und andererseits die Rolle der Digitalisierung bewerten. Auch hier bieten Systematik und Themen der induktiv gebildeten Kategorien zunächst einen guten Überblick über das Gesamtmaterial und die zu beschreibenden Ergebnisse (vgl. Abbildung 5.8).

Es fällt bereits auf, dass sich die Themen von fünf der insgesamt acht Unterkategorien von Kategorie C.1. „Innovation“ auf technische Innovation und Digitalisierung beziehen (vgl. Abbildung 5.8, Nr. 1). Gleichzeitig kann an dieser Stelle bei Kategorie C.4.3. weiter unten in Abbildung 5.8 (Nr. 4) allein durch die Anzahl der codierten Segmente der Kategorie schon eine Schwerpunktbildung bei der Digitalisierung im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell vermutet werden.

Grundsätzlich lässt sich anhand von Kategorie C.1.8 „Keine Anpassung“, bereits deutlich feststellen, dass einige der Befragten keine Veränderungen am Geschäftsmodell und ihrer Tätigkeit vorgenommen haben (vgl. Abbildung 5.8, Nr. 2). Im Vorgriff auf Abschnitt 5.2.1.8 nehmen insgesamt 16 der 29 Befragten keine Anpassungen oder Änderungen des BM vor. Von den insgesamt 29 Teilnehmern bleiben damit weitere 13 Befragte zur Analyse von Geschäftsmodellinnovation. Dennoch bleibt die Gruppe der 16 Teilnehmer aus Abbildung 5.9 als Kontrastierung, speziell aufgrund ihrer Beweggründe gegen Anpassungen, bedeutsam.

Ebenso auffallend ist bereits an diesem Punkt die Kategorie C.3. Als induktiv entstandene Kategorie lässt sie deutlich ein bei den Teilnehmern vorhandenes Konzept vorübergehender Geschäftsmodellinnovation erkennen (vgl. Abbildung 5.8, Nr. 3).

Die Themen der weiteren Subkategorien unterhalb der Kategorie C.1 „Innovation“ (vgl. Abbildung 5.8, Kategorien C.1.1.–C1.4.) beziehen sich vor allem auf die Akteursgruppe der Gästeführer und auf Gästeführungsleistungen der DMO.

Diesen thematischen Schwerpunkt bereits zu diesem Zeitpunkt mit dem Gewicht der Gästeführer an der Stichprobe zu begründen, greift jedoch zu kurz. So trifft Busunternehmer ein umfassendes Berufsausübungsverbot, gepaart mit „blockierten“ Investitionen in Millionenhöhe in Form ihrer Fahrzeugflotte, was finanziellen Raum für Innovationsvorhaben unabhängig ihres Anteils an der Stichprobe beeinträchtigen könnte. Dies verunmöglicht, wie am Beispiel von B01 an späterer Stelle zu erkennen (vgl. Abschnitt 5.2.1.7), keineswegs Innovation, sollte aber bei der Gesamtbetrachtung als kritischer Punkt präsent bleiben.

Am besten beschreiben die in zwei Felder polarisierte Situation auf der positiven Seite folgende Äußerungen der Interviewteilnehmer: „In den letzten vier

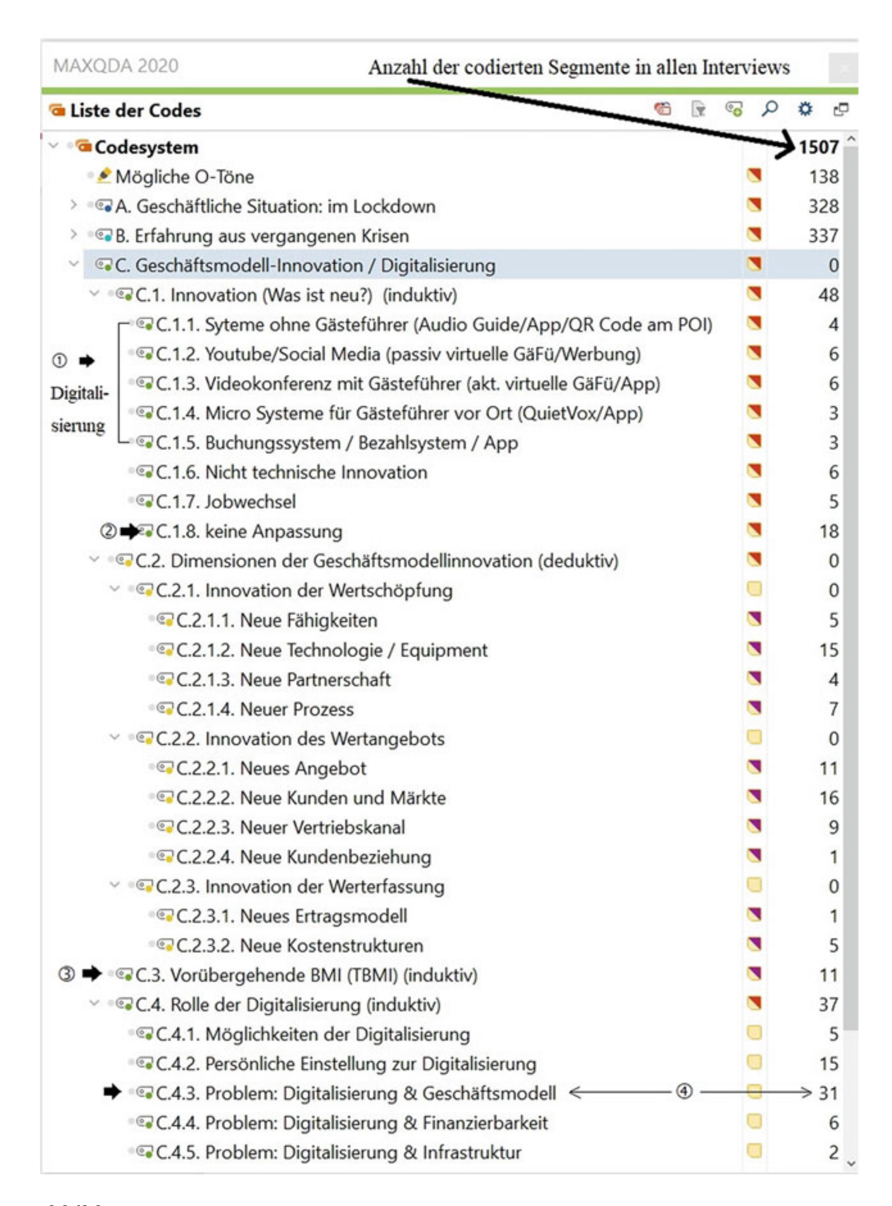


Abbildung 5.8 BMI und Digitalisierung (Kategoriensystem). (Quelle: ©MAXQDA2020; Screenshot des eigenen QDA-Projekts (bearbeitet))

Wochen geht auch viel Zeit noch mal dafür drauf, sich ständig wechselnden Regulationen anzupassen und quasi wieder sich neu zu erfinden, um irgendwie den Betrieb aufrechtzuerhalten“ (CAF01, Pos. 68), „Ja, das Neue sind eben die ganzen digitalen Stadtführungskonzepte“ (G01, Pos. 195) und „bei diesen digitalen Führungen jetzt eine ganz andere Perspektive […] [sind] diese speziellen Führungen für [Menschen mit] körperlichen Einschränkungen. […] Den Aufwand, den man sich sonst nicht machen würde, den uns die Krise erzwingt, ist [damit] ein Plus für die Gesellschaft“ (G01, Pos. 241–245). Auf der anderen, negativen Seite, stellvertretend einer der Busunternehmer: „[…] was will ich jetzt für Strategien entwickeln? Ich darf gar nichts machen“ (B02, Pos. 112), oder ein Kollege: „Also wir waren zusammengesessen, aber du kannst ja das Rad nicht neu erfinden“ (B04, Pos. 108).

Die Themenbereiche der Ergebnisse lassen sich wie der in Abschnitt 3.4.2 dargestellte Stand der Forschung zu Digitalisierung im Tourismus lesen. So wie virtueller Tourismus als eines der am meisten untersuchten Themen in der Tourismusforschung gilt (Akhtar et al., 2021, S. 1), folgen in den Abschnitten 5.2.1.1 und 5.2.1.3 die Darstellungen ebensolcher Innovationen. Auch die Bedeutung sozialer Medien (Buhalis et al., 2019, S. 487; Fan et al., 2019, S. 102760) spiegelt sich in dem breiten Engagement der Teilnehmer bei YouTube-Videos in Abschnitt 5.2.1.2 wider. Mit Buchungs- und Bezahlsystemen in Abschnitt 5.2.1.5 sind aber auch Themen präsent, die laut Forschung „aus den 1990er-Jahren“ stammen. Dass bei touristischen Unternehmen nicht technologisches Wissen und nicht technische Innovationen immer noch eine entscheidende Rolle spielen, illustriert Abschnitt 5.2.1.6.

5.2.1.1 Informationssysteme ohne Gästeführer

Unter der Kategorie C.1.1. „Systeme ohne Gästeführer“ wurden alle von den Befragten beschriebenen technischen Lösungen zusammengefasst, die eine audiovisuelle Kommentierung von Sehenswürdigkeiten (*points of interest*, POI) mittels eines eigenen oder fremden Endgeräts vor Ort ohne Anwesenheit eines Gästeführers ermöglichen. Dies können eigenständige, i. d. R. als Audioguide bezeichnete Geräte oder auf das eigene Smartphone ladbare Applikationen sein. In der Regel werden eigenständige Geräte in Museen, Denkmälern aber auch Innenstädten kostenpflichtig angeboten. Die standortbasierte Informationswidergabe kann per GPS-Satellitensystem oder an den POI angebrachten Punkten z. B. in Form von QR-Codes erfolgen (Kang et al., 2017, S. 9846; Kim & Kim, 2017, S. 2089; Priandani et al., 2017, S. 98–99).

Allein die Anfangsinvestition für die Geräte oder die Entwicklung einer solchen Applikation erklärt, warum nur die Vertreter der DMO angeben, aktiv nun

vermehrt an solchen Systemen zu arbeiten „Audioguides […], dass man ein Tablet oder irgendetwas bekommt, […] über das Handy, dass man […] Punkte […] im Schlossinnenbereich anbringt und dann […] letztendlich abfotografiert und […] etwas zu einem bestimmten Gebäude […] erzählt bekommt, daran wird gearbeitet“ (SSG02, Pos. 148–150), „dass man […] Scancode hinmacht und […] Informationen über einen Audioguide [abruft]“ (HMG01, Pos. 98).

Dass diese Lösungen nur ein Teil des Angebots der DMO abdecken, muss bei der Einordnung als Veränderung des Geschäftsmodells noch genauer betrachtet werden. Bezüglich des Innovationsgrads selbst (vgl. Abschnitt 3.2.2) stimmt die Aussage eines DMO-Vertreters mit 34 Jahren Berufserfahrung kritisch, der erklärt: „Ganz zu Beginn meiner Tätigkeit […] [hatten wir] tatsächlich noch so Audioguides, […] das ist immer mehr ausgelaufen, weil die Geräte […] defekt […] und […] Rückmeldungen nicht so gut waren“ (HMG01, Pos. 104).

5.2.1.2 YouTube und soziale Medien

Unter die Kategorie C.1.2. „YouTube-Videos und Social Media“, wurden neue Aktivitäten der Teilnehmer in diesem Bereich zusammengefasst. An dieser Stelle sei auch auf Abschnitt 5.1.2.4 verwiesen, in dem bereits die Investitionen der Befragten im Bereich soziale Medien mit dem strategischen Ziel der Stärkung der Kundenbeziehungen herausarbeitet wurden. Die Befragten schildern Videoaufnahmen von Gästeführungen in der Destination, beispielsweise als historische Charaktere verkleidet, und anderen Drehorten. „[Wir] habe[n] angefangen [mit] virtuelle[n] Führungen. Das war schon kurz nach Ostern im Wohnzimmer und als es dann draußen schöner wurde, sind wir herausgegangen mit Kollegen im Kostüm, ein Konzept erarbeitet, worüber man redet, Heidelberg immer im Vordergrund. […] Und dann sage ich immer Infos“ (AG01, Pos. 120). Die Bandbreite reichte von mit dem eigenen Smartphone aufgenommenen Sequenzen bis zu professionell arrangierten Produktionen. So schildert der DMC-Vertreter: „Das Einzige, was ich mache, was aber keine Einkünfte bringt, sind diese ‚YouTube‘-Videos. Ich habe mir den Kanal eingerichtet ‚[Name des Kanals]‘ und habe angefangen mit virtuellen Führungen“ (AG01, Pos. 120). Und der DMO-Vertreter äußert: „YouTube, […] 15 oder 16 Filmchen […], wie ich durch unsere Schlösser führe. Und wir haben unsere Kommunikationsarbeit vollkommen umgestellt. Wir sind ganz massiv in die sozialen Medien gegangen“ (SSG01, Pos. 72). Auch die Gästeführer bemerken: „Was läuft und was funktioniert, ist diese Führung, die wir machen online. […] Ich habe mehrere Filme gedreht und ich habe es in ‚Facebook‘ und ‚Instagram‘ [hochgeladen]“ (G11, Pos. 150), „Ich habe auch ein kleines Filmchen in Mannheim gemacht, um für unseren Berufsstand zu werben“

(G06, Pos. 144). Aber einschränkend ergänzt der DMO-Vertreter: „Das Internet ist nur ein Appetizer, […] um es tatsächlich mal zu sehen. Man will den authentischen, historischen Ort mit seiner Aura, und sei es nur, um per Handy fotodokumentieren zu können, dass man tatsächlich dort war“ (SSG01, Pos. 78).

In den Aussagen der Befragten lässt sich erkennen, dass es sich bei diesen beschriebenen Veränderungen für sie „nur“ um Werbemaßnahmen handelt, die weder direkt Einkommen generieren noch das eigentliche Geschäftsmodell ersetzen sollen. Das führt explizit auch ein Gästeführer aus: „[…] was ich mit den Videos da mache. […] Ganz ehrlich, da bin ich nicht so begeistert davon, weil das ist natürlich jetzt mal eine Notlösung, wenn es durch die Krise nicht anders geht“ (G09, Pos. 144).

Obwohl die überwiegende Anzahl der Studienteilnehmer YouTube-Videos als durch die Krise motivierte Neuerung in ihrer Tätigkeit beschreibt – „Also ich war mit meinen Videos, die ich angefangen habe, so ziemlich die Erste. Und da hat ja auch die ‚Rhein-Neckar-Zeitung‘ darüber berichtet“ (AG01, Pos. 212) (vgl. Katzenberger-Ruf, 2020a, S. 4) –, wird der Innovationsgrad auch mit deutlichen Worte abgeurteilt: „[YouTube] ist KEINE Innovation! […] es gibt [] seit bestimmt 20 Jahren auf ‚YouTube‘ und wo auch immer durchaus virtuelle Führungen. Leute gehen mit Kameras durch eine Stadt, zeigen die Stadt, erklären die Stadt und die sind auch beliebt im Netz [], aber trotzdem reisen die Leute dorthin persönlich, um mit einem persönlichen Guide sich das Ganze noch mal vor Ort anzugucken“ (G04, Pos. 138–140). An der Aussage dieses Studienteilnehmers ist der einleitend erwähnte thematische Bezug zum „Problem Digitalisierung und Geschäftsmodell“ und zu „vorübergehenden Geschäftsmodellinnovationen“ deutlich ablesbar.

5.2.1.3 Videokonferenz mit Gästeführer

„Das Neue sind eben die ganzen digitalen Stadtführungskonzepte“ (G01, Pos. 195–205). Im Hinblick auf die Geschäftsmodellinnovation liegt der Schwerpunkt der durch die Studienteilnehmer beschriebenen Veränderungen eindeutig bei völlig neu konzipierten und digitalisierten Lösungen im Bereich Gästeführung mittels Videokonferenz-Software und der damit verbundenen Erschließung neuer Kundengruppen. Diese von den Befragten überwiegend ebenso als „virtuell“ bezeichnete Art der Gästeführung wurde in unterschiedlichen Formen angeboten: einmal in der Version, in der „[der] Gästeführer zu Hause sitzt am Computer mit Mikrofon und die Gäste sind draußen unterwegs“ (G10, Pos. 142–144), auf der anderen Seite mit Gästen zu Hause und einem mobilen Gästeführer: „[Das ist] eine Live-Führung. […] Du vernetzt dich mit deinen virtuellen Gästen über eine Konferenz[-software]. […] und du machst deinen Stadtgang ganz klassisch“ (G01, Pos. 195–205). Dabei wurde entweder auf etablierte Videokonferenz- oder

auch branchenspezifische Lösungen mithilfe von IT-Partnern zurückgegriffen. So führt ein Gästeführer aus: „[…] Ich habe […] Kontakt mit einem Unternehmer […] der hat eine Website […] für digitale Stadtführungen“ (G01, Pos. 195–205). Damit sind die Akteure an der Destination im landesweiten Vergleich nicht allein, ähnliche Konzepte entstanden beispielsweise auch in Berlin und München (vgl. dazu Dignös, 2021, S. 1–4; Hofmann, 2020, S. 1–5). Auch in der Forschung werden Zusammenschlüsse mit neuen digitalen Partnern, aber auch die Unterstützung anderer Beteiligter bei der Digitalisierung als eine der größten Herausforderungen für KMU gesehen (Sjödin et al., 2022, S. 70).

Ein auf dem Markt der Destination bisher unbekanntes – „Das hast du überall, nur in Heidelberg war es halt NICHT“ (AG01, Pos. 158) – durch den Einsatz von Videokonferenz-Software digitales und im Prozess völlig überarbeitetes Konzept der Gästeführung stellt der DMC-Vertreter vor: „Das gibt ein superschönes Ding und [Firma] wartet schon darauf und könnte ich auch [Firma] verkaufen […] das ist eine interaktive Führung […] Und zwar eine größere“ (AG01, Pos. 154). Eingebunden in einen selbst geschriebenen Kriminalfall, „also die Personen, die kriegen Rollen“ (AG01, Pos. 158), lernen die Gäste anhand der eigenen Rolle und Anekdoten des moderierenden Gästeführers die Destination kennen. Dabei lösen die Gäste vor ihrem Bildschirm, meist in einer Gruppe, Aufgaben, deren Ergebnis die Wegbeschreibung zum nächsten POI, der nächsten Station des Gästeführers ist. Der Gästeführer führt also nicht nur durch die historische Altstadt, sondern seine jeweiligen Stationen werden interaktiv, durch die von den Gästen zu bewältigenden Aufgaben bestimmt, die auf diese Weise aktiv an der Co-Kreation ihrer virtuellen touristischen Erfahrung beteiligt sind (vgl. Abschnitt 2.1.2).

Die durch die Videokonferenz bestehende Distanz wird durch ein den Gästen im Vorfeld per Post zugeschicktes Paket – „das Haptische“ (AG01, Pos. 147) – verringert. „Das wäre dahingehend abgelaufen, dass ich ihnen quasi ein Paket geschickt hätte mit den Sachen“ (AG01, Pos. 218). Dieses Paket ist mit regionalen Spezialitäten, aber auch Gegenständen wie beispielsweise einem Kriminalroman gefüllt und Teil der interaktiven Führung. Einerseits sind die Gegenstände des Pakets Hinweise auf eine weitere Etappe der Tour, andererseits können sie, beispielsweise ein Likör, gemeinsam konsumiert werden. Es kann trotz der Distanz gemeinsam angestoßen werden, „quasi wie diese virtuellen Weinproben, die jetzt viele Weingüter anbieten“ (AG01, Pos. 220). Besonders innovativ ist es, die in der Videokonferenz fehlende Tangibilität der touristischen Destination mittels regionaler Produkte und Interaktion zu überbrücken.

Auffallend und damit auch spezifisch für die COVID-19-Krise sind die auf strenge staatliche (COVID-)Restriktionen abgestimmten Veränderungen des bisherigen Gästeführungskonzepts (vgl. Abschnitt 5.2.1.3). Sowohl Kontakt- und

Reisebeschränkungen als auch Hygiene-Auflagen bezüglich des Verzehrs von Speisen und Getränken in der Öffentlichkeit während der COVID-19-Pandemie werden bei diesem Format eingehalten.

Des Weiteren werden mit diesem Gästeführungskonzept neue Kundengruppen erschlossen. So erklärt ein Gästeführer: „Das wäre zum Beispiel ein Angebot für Menschen, die nicht mehr frei beweglich sind, die nicht mehr reisen können, die Handicaps haben" (G02, Pos. 140), und ein Kollege führt dazu weiter aus: „[…] ich glaube, digital wird es […] für solche Menschen dieses Plus sein […]. Den Aufwand, den man sich sonst nicht machen würde, den uns die Krise erzwingt, ist […] ein Plus für die Gesellschaft" (G01, Pos. 241–245). In eine ähnliche Richtung argumentierte touristische Forschungsliteratur bereits vor der Krise. So wurde vertreten, dass IKT die Inklusion von Reisenden mit Behinderungen und besonderen Bedürfnissen erhöhen und zu einem barrierefreien Tourismus beitragen könne (Buhalis et al., 2019, S. 484–485).

Den Äußerungen eines weiteren Gästeführerkollegen nach erweitert sich auch der erreichbare Markt „mit den Gästen, die können sich länderübergreifend einschalten bei dir […], da ist gar kein Limit. Es kann also bis nach Australien, rein hypothetisch, gehen" (G01, Pos. 211–213).

5.2.1.4 Mikrofon-Systeme für Gästeführer vor Ort

Unter die Kategorie C.1.4. „Mikro-Systeme für Gästeführer" fallen alle technischen Lösungen, die Gästeführer mit Gästen vor Ort benutzen, um die Distanz zu Gästen beim Reden mittels Funkübertragung oder ähnlichen Mitteln zu überbrücken sowie die Hörbarkeit des Gesagten zu gewährleisten: „[…] damit man den Gästeführer auch hört […] diese Verbindung herstellt von Gerät zu Gerät, also von meinem Mikrofon" (G10, Pos. 150). Häufig synonym für eine Kombination aus Funkmikrofon beim Gästeführer und Empfängern mit Kopfhörern beim Gast wird in der Branche der Begriff ‚Quietvox' verwendet, ursprünglich der Markenname eines Anbieters für derartige Stand-alone-Systeme (Quietvox, 2022). So stellt der DMC-Vertreter klar: „Wir haben [sofort] Quietvox-Systeme angeschafft" (AG01, Pos. 201). Da das Budget zur Anschaffung von Stand-alone-Geräten nicht jedem Gästeführer zur Verfügung steht, war für den einzelnen Gästeführer vor allem die Lösung per Applikation von Interesse: „Ich finde das so interessant, dass man nicht Systeme KAUFEN muss, extra Geräte kaufen muss, weil jeder sein Handy hat" (G10, Pos. 156), „das kann sich ein Gästeführer selbst nicht leisten" (G13, Pos. 158). Eine weitere Lösung besteht aus der Kombination einer Applikation mit dem Smartphone von Gästeführer und Gästen (*bring your own device solutions*). So lassen sich durch Einwahl und Vernetzung mithilfe der App alle Geräte verbinden, sofern eine ausreichende Mobilfunk- oder

WLAN-Abdeckung besteht: „Aber wichtig ist natürlich dabei, dass man immer die Verbindung hat. Also man muss seine mobilen Daten nutzen oder das städtische, was hier ja schon angeboten wird, WLAN, dass es so stark ist“ (G10, Pos. 158).

Explizit positiv als aktive Veränderung in ihrem Geschäftsmodell wurden Mikrofon-Systeme nur von drei Studienteilnehmern verwendet (AG01, Pos. 202; G02, Pos. 124; G10, Pos. 150). Auffällig war in diesem Zusammenhang aber, dass alle Teilnehmer in den Interviews, unabhängig von der Akteursgruppe, das Thema „Quietvox“ im allgemeinen Kontext angesprochen oder problematisiert haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Mikrofon-Systeme für Gästeführer eine allgemein bekannte und gleichzeitig schnell und einfach umsetzbare Lösung zur Einhaltung der coronabedingten Abstandsregelungen – unter Beibehaltung des bestehenden Geschäftsmodells – sind (Katzenberger-Ruf, 2020b, S. 5). Explizit äußern sich die Gästeführer in diesem Kontext: „Mikro- und Sender-und-Empfänger-Geschichten, um Abstände einzuhalten, wie wir es wahrscheinlich haben werden müssen“ (G11, Pos. 151), „mit Mikro, mit so einem Headset zum Beispiel, dann hat man ja die Möglichkeit, mindestens zwei Meter Abstand zu machen“ (G07, Pos. 198). So dachten selbst Busunternehmer über die Anmietung nach: „[…] du kannst die Teile ja zum Beispiel leihen. Wie ich letztes Jahr Venedig gemacht habe“ (B02, Pos. 146). Auch in diesem Punkt sind die Akteure an der untersuchten Destination im landesweiten Vergleich mit derartigen Projekten in ihrer Branche nicht allein: So vermarktet beispielsweise die Stadtführergilde Fritzlar medienwirksam Touren durch die Domstadt per Smartphone-App (Lippe, 2020).

5.2.1.5 Buchungssysteme, Bezahlsysteme oder ähnliche Applikationen

Unabhängig von der Akteursgruppe arbeiten mehrere Befragten an Applikationen, die sowohl Buchungen als auch Bezahlvorgänge digital abbilden: „Also man könnte natürlich die Bezahlvorgänge noch digitalisieren. Momentan machen wir ja noch alles mit Bargeld […] und SEPA-Lastschriften“ (BPP01, Pos. 92), „ich bin jetzt am Überlegen, ob ich so ein Online-Buchungssystem mache“ (AG01, Pos. 188), „ja, alles digital. Also die Bezahlung erfolgt online“ (G01, Pos. 217), oder „Wir haben auch schon darüber gesprochen […], dass man ein Buchungssystem wie Neuschwanstein installieren müsste. Das war für Heidelberg bisher nie ein Thema, da ich ja knapp 12 000 Leute hereinlassen durfte die ganze Zeit“ (SSG02, Pos. 158). Besonders in der letzten Aussage ist

erneut Bezug zu den Corona-Auflagen festzustellen, da das Reservierungssystem lediglich der Dokumentationspflicht und Kontaktnachverfolgung dient (vgl. Abschnitt 5.1.2.2.2).

5.2.1.6 Nicht technische Innovation

Im Bereich nicht technischer Innovationen, die in der Forschung als tourismusspezifischer Schwerpunkt gesehen werden (vgl. Abschnitt 3.2.3.2), fanden sich vor allem durch die Hygienebestimmungen bedingte Veränderung des Ablaufs oder des Prozesses der touristischen Dienstleistung. So kommentierte ein Gästeführer in diesem Kontext klar: „Also wir versuchen praktisch, die Vorgaben umzusetzen, damit ein Führungsbetrieb wieder funktionieren kann […], wir werden ja diese Distanzregeln jetzt sicher noch über ein Jahr haben" (G14, Pos. 138–148). Er schildert den neuen Prozess der Gästeführung stellvertretend für die Akteursgruppe wie folgt: „Die Leute stehen jetzt teilweise fünf, sechs, acht Meter von mir entfernt. Ich stehe auf einem markierten Punkt und muss die dann da beschallen. Und da muss ich ganz kompakt reden. Ich kann nur über das reden, was die da sehen […]. [Dann] laufe ich von der Station 1 zur Station 2, die nehmen wieder ihre Punkte ein, ich als Gästeführer auch meinen Punkt. Und dann sollen die am Ende immer einmal um den Kreis herumlaufen. […] Also praktisch, ich erkläre statisch fest, und dann sage ich: ‚Jetzt laufen Sie einmal im Kreis herum und dann gehen wir zur nächsten Station.' Ich darf aber unterwegs keinen Stopp machen, wie man es gewohnt ist. [Das ist] sehr rigide und schränkt einen sehr ein und man muss dann sehr kompakt auch thematisch erzählen. Mir wurde […] als Feedback gesagt, ich soll […] im Freien doch den Mund-Nasen-Schutz wegmachen, damit die Gäste das Gesicht sehen" (G14, Pos. 134–144). Aber auch Busunternehmer schildern Anpassungen des Prozesses infolge der Hygiene-Auflagen, so nutzen sie im Reisebus zwischen den Fahrten „[…] Desinfektionsbomben. Die wird […] gezündet, […] der Bus […] vier Stunden stehen gelassen […] dann ist da alles desinfiziert" (B02, Pos. 228). Unmittelbare Anschlussfahrten sind dann natürlich ausgeschlossen (vgl. dazu bereits Abschnitt 5.1.2.2).

Weitere Anpassungen strategischer Natur fanden sich vor allem bei DMC- und DMO-Vertretern. So zog der DMC-Vertreter der städtischen DMO in Betracht, auf einem neuen Markt den „öffentlichen Stadtrundgängen" Konkurrenz zu machen: „[…] was ich wirklich überlegt HATTE […], ob man einfach mal öffentliche Führungen anbietet" (AG01, Pos. 192). Ein anderer intendierte „kurze, einfachere Führungen", „die sehr nachgefragt sind" und neue „Räumlichkeiten zugänglich machen" (SSG02, Pos. 124–126).

Gesamtstrategisch waren sich die DMO-Vertreter aber einig, dass nur eine nachhaltige Tourismusstrategie Aussicht auf Erfolg haben könne: „[…] nur mit

nachhaltigen Tourismusstrategien wird es nach meiner Ansicht gelingen, länger als zwei Jahre nach der Krise […] erfolgreich am Markt [zu] bestehen“ (HMG01, Pos. 70). Es sei eine „große Chance, Kultur- und Naturtourismus zu verbinden“, also Attraktionen nicht „nur als grünes Denkmal, sondern auch als Biodiversitätsinsel“ zu präsentieren (SSG01, Pos. 94). Bezüglich des Marketings der Destination werde an einer „komplett neuen Tourismus- und Kongress-Strategie“ gearbeitet, diese „als wissenschaftlichen Kongressstandort“ zu etablieren und die einzigartige Kombination „charmante Stadt gepaart mit der ältesten Universität in Deutschland“ zu vermarkten (HMG02, Pos. 54).

5.2.1.7 Andere Bereiche, Branche oder Pivot

Einen Wechsel in einen ganz anderen Job oder Bereich berichtet u. a. einer der Busunternehmer: Er wolle umsteigen in „andere Geschäftsfelder […], die jetzt absolut nichts mit der Reisebranche zu tun haben“ (B01, Pos. 118). Dabei verfolge er insgesamt drei Projekte. Er wolle ins Aqua-Farming einsteigen, „eine Kombination zwischen Fischzucht und Gemüseanbau […], man hat die Fische in einem großen Bassin. Das Einzige, was man braucht, ist eigentlich Frischwasser und Fischfutter. Das Wasser wird zur Reinigung und so weiter zirkuliert, läuft quasi in den Pflanzbereichen durch als Hydrokultur und die Pflanzen kriegen quasi durch die Nährstoffe, die die Fische quasi ausscheiden, Nährstoffe und wachsen dadurch ungefähr um die 20 Prozent schneller als normal“, zudem arbeite er am Konzept „Drive-in-Bäcker mit Vorbestellen zu Hause per App“ und plane, aus seinem Busdepot „eine freie Werkstatt zu machen“ (B01, Pos. 124–130). Bei Letzteren würde er die vorhandene Infrastruktur – „Hebeanlage, Waschanlage usw.“ – und einen Werkstattmeister nutzen, um für umstehende Bus- und Kleinunternehmer eine freie Werkstatt aufmachen.

Auch in der Akteursgruppe der Gästeführer fanden sich einige, die einen Jobwechsel in eine andere Branche anstreben, so gab ein Teilnehmer an: „[…] ich habe grad so eine Bewerbung laufen […] Richtung Beerdigungsredner“ (G14, Pos. 102). Die meisten bewarben sich in anderen Branchen, aber für ähnliche Tätigkeiten „bei [einer Organisation], um Ausbreitung der Tigermücke in Deutschland zu verhindern […], eigentlich so ein bisschen ähnlich wie mein eigentlicher [Gästeführer-]Job“ (G18, Pos. 64), oder versuchten im Bereich ihrer Studien- oder Berufsausbildung wieder eine Beschäftigung zu finden: „[…] ich habe mich auch inzwischen beworben oder eigentlich gleich danach […] in meinem früheren Beruf“ (G10, Pos. 66) (vgl. dazu auch die Ergebnisse aus Abschnitt 5.1.2.3.4).

5.2.1.8 Keine Anpassungen

Explizit keine Anpassungen an ihrem Geschäftsmodell und ihrer Tätigkeit vorgenommen zu haben (vgl. Abbildung 5.8, Nr. 2), gaben insgesamt 16 der 29 Befragten an. Diese Anzahl lässt sich allerdings nur der Visualisierung innerhalb des Code-Matrix Browsers entnehmen (vgl. Abbildung 5.9). Nur in dieser Ansicht können innerhalb eines Interviews mehrfach codierte Segmente mittels einer Funktion „binarisiert" werden, um die Menge der Segmente der Anzahl an Interviews anzupassen (vgl. Abbildung 5.9, Hervorhebung). Das fällt beim Vergleich mit Kategorie C.1.8. „Keine Anpassung" auf, dort sind es in Abbildung 5.8 insgesamt 18 codierte Segmente für 16 Interviews. Die blauen Quadrate in Abbildung 5.9 stellen die im jeweiligen Interview positiv codierten Kategorien dar. Fehlt in einer Kategorie ein blaues Quadrat, wurde innerhalb des Interviews kein Segment zu dieser Kategorie codiert.

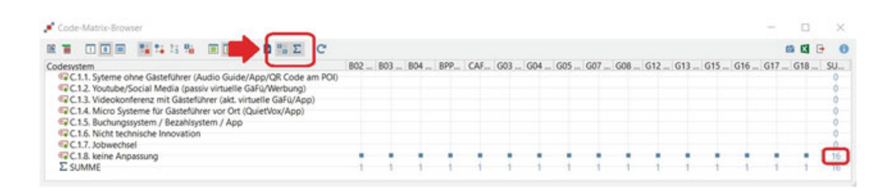


Abbildung 5.9 Akteure „ohne" Anpassung des BM (Code-Matrix-Browser). (Quelle: ©MAXQDA2020; Screenshot des eigenen QDA-Projekts (bearbeitet))

Abbildung 5.9 liefert ein eindeutiges Bild. Einerseits äußern sich 16 Akteure positiv, „keine Anpassung" des Geschäftsmodells vorgenommen zu haben. Andererseits haben sie (Gegenprobe) keine Innovationen aus den Kategorien C.1. bis C.7. durchgeführt. Diese auf den ersten Blick trivial erscheinende Übereinstimmung ist in der Forschungsrealität bei der Auswertung qualitativer Interviews ein wichtiges Gütekriterium. In vielen Interviewsituationen antworten Befragte auf eine Frage zunächst mit einem scheinbar klaren „Nein", schildern dann aber das komplette Gegenteil und bejahen später beispielsweise die vorher verneinte Frage. Eine solche Verzerrung der Ergebnisse kann mit dem hier beschriebenen Verfahren erkannt werden, was die Qualität der Ergebnisse erhöht. Bei dieser Gruppe waren insbesondere Motive und Beweggründe gegen Anpassungen von Interesse. Dabei konnten bereits aus Abschnitt 5.1.2.4 bekannte Motive wie Alter, staatliche Auflagen und mangelnde finanzielle Notwendigkeit erkannt werden, die in Abschnitt 5.1.2.3.1 ausführlich dargestellt wurden.

Den besonderen Einfluss staatlicher Restriktionen schildern zwei Teilnehmer eindrücklich: „Also wir haben da nicht das Rad neu erfunden und auch keine Ideen auf den Markt geworfen. Es geht da eher darum, auf die Gesetzesbedingungen zu reagieren und sein bestehendes Produkt daran so ein bisschen anzupassen. […] Solange ich nicht aufmachen darf, darf ich nicht aufmachen“ (CAF01, Pos. 94–96), „das, was wir heute sagen, […] kann morgen/übermorgen schon wieder über den Haufen geschmissen werden, weil wieder ganz andere Richtlinien herauskommen“ (B04, Pos. 180). Neu in diesem Kontext ist, dass Probleme bei der Digitalisierung des Geschäftsmodells und dessen Finanzierung Skepsis gegenüber Anpassungen motivieren können. Für eine detaillierte inhaltliche Darstellung sei auf den Themenkomplex und die Forschungsfrage nach der Rolle der Digitalisierung in Abschnitt 5.2.3 weiter unten verwiesen. Stellvertretend für die Positionen der Akteursgruppen stehen nachfolgende Aussagen: „Gästeführungen sind eine sehr, sehr konservative Angelegenheit. Da kannst du mit neuer Technik, wie gesagt, nicht so sehr viel machen“ (G04, Pos. 126), „[Um Gäste von A nach B zu transportieren,] brauchst du einen Bus, du kannst ja das Rad nicht neu erfinden“ (B04, Pos. 108).

5.2.2 Einordnung der Veränderungen als Geschäftsmodellinnovation

Um zu ermitteln, inwiefern es sich bei den in Abschnitt 5.2.1 beschriebenen Veränderungen tatsächlich um Geschäftsmodellinnovationen handelt, wird neben der induktiven eine deduktive Auswertung gewählt. Dies ist notwendig, da die in Abschnitt 5.2.1 aus Sicht der Akteure beschriebenen Veränderungen nicht notwendigerweise BMI im engeren Sinne darstellen. Zudem bedingt bereits die Forschungsfrage, inwiefern es sich bei den Maßnahmen um BMI handelt, deduktives Vorgehen (vgl. ausführlich 4.6.2.6).

Für das Verständnis und die Interpretation der nachfolgenden Abbildungen und Visualisierungen aus MAXQDA ist auf ein technisches Detail hinzuweisen. Ein Interview entspricht in den Auswertungen von MAXQDA i. d. R. einem Befragten. Im vorliegenden Fall gibt es für einen Akteur (hier die jeweilige DMO) jeweils Interviews von zwei Personen. Zur korrekten Interpretation der Innovation innerhalb derselben Organisation müssen die Interviews von beiden Personen „in Summe“ betrachtet werden, was technisch in der QDA-Software nicht visualisierbar ist. Daher wurden in allen nachfolgenden Abbildungen die Hinweise „DMO 1“ und „DMO 2“ ergänzt und die Betrachtung der Aussagen „in Summe“ durch das Summenzeichen kenntlich gemacht.

5.2.2.1 Dimensionen der Geschäftsmodellinnovation

5.2.2.1.1 Induktive Auswertung

Die Visualisierung in Abbildung 5.10 ist das Ergebnis aus zwei Schritten: Zunächst werden im Code-Matrix-Browser für jeden Studienteilnehmer die in der jeweiligen induktiven Kategorie C.1.x. (zur Hauptkategorie „Innovation“) codierten Segmente ausgewertet und dann die Teilnehmer ohne Veränderungen bzw. Anpassungen des BM exkludiert (insgesamt 16).

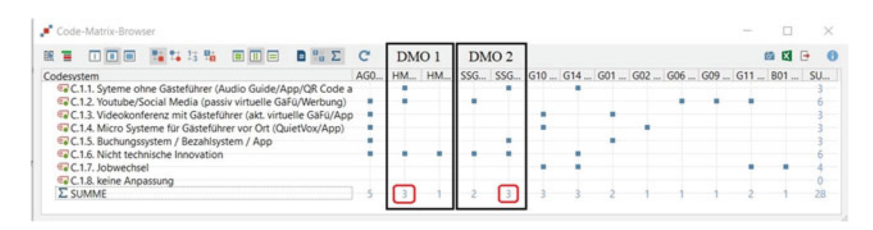


Abbildung 5.10 Induktive BMI-Kategorien (Code-Matrix-Browser). (Quelle: Quelle: ©MAXQDA2020; Screenshot des eigenen QDA-Projekts (bearbeitet))

Bei der induktiven Vorgehensweise war der beschriebenen Grad der Innovation schwierig an den Aussagen der Befragten festzumachen. Jedenfalls sollte für die Zuordnung der Aussagen zum Konzept der BMI zumindest eine Veränderung in einer der primären Dimensionen des Geschäftsmodells Wertschöpfung, Wertangebot und Werterfassung beobachtbar sein (vgl. Abschnitt 3.2.2). Ob dabei nur einzelne oder mehrere Komponenten verändert werden müssen, spielt lediglich für die Einordnung der BMI als modular oder architektonisch eine Rolle. So hält u. a. Clauss es nicht für notwendig, „dass sich alle potenziellen Unterkonstruktionen oder jede Dimension des Geschäftsmodells zur gleichen Zeit oder auf die gleiche Weise ändern“ (Clauss, 2017, S. 397).

Versteht man die YouTube-Videos, die von den Teilnehmern als Werbung ohne direkte Einnahmen eingeordnet wurden, als eine Innovation, die sich auf einen neuen Vertriebskanal oder auf neue Märkte bezieht, so befindet man sich im Rahmen eines neuen Wertangebots. Systeme ohne Gästeführer hingegen stellen gegenüber dem bisherigen Gästeführer-basierten Geschäftsmodell eine Wertschöpfungsinnovation dar. Ebenso sind Gästeführungen per Videokonferenz aufgrund neuer Technologien und Prozesse im Bereich der Wertschöpfung angesiedelt, während sich Buchungs- und Zahlungssysteme im Bereich der Werterfassungsinnovation bewegen. Bei nicht technischen Innovationen wie neuen Abläufen aufgrund der Hygienebestimmungen ist die Schwelle zwischen einer

Prozessinnovation und einer bloß trivialen Veränderung gering. Die im Rahmen der Kategorie C.1.7. „Jobwechsel" codierten Segmente bei den Akteuren G10, G14, G11 und B01 könnten insofern auch einer radikalen Innovation des Geschäftsmodells zugeordnet werden, als diese Akteure beabsichtigen, die Tourismusbranche zu verlassen und völlig neue Tätigkeiten zu beginnen, was das Merkmal einer „Diskontinuität" erfüllen könnte (vgl. Abschnitt 3.2.2.5).

Betrachtet man jedoch die Summe der veränderten Komponenten pro Akteur (vgl. Abbildung 5.10), lässt sich bereits bei Befragten der DMC (AG01), DMO 1 (HMG 1, 2), DMO 2 (SSG 1, 2), bei den Gästeführern G10, G14, G01, G02, G06, G11 und dem Busunternehmen B01 in mindestens einem Aspekt eine Veränderung in einer der drei Dimensionen des Geschäftsmodells feststellen.

5.2.2.1.2 Deduktive Auswertung

Um diese Ergebnisse präziser und methodisch besser auf die Forschungsfrage angepasst darstellen zu können, wurden angelehnt an Clauss (2017) um das Konstrukt der Geschäftsmodellinnovation die drei Hauptkategorien C.2.1. „Innovation der Wertschöpfung", C.2.2. „Innovation des Wertangebots" und C.2.3. „Innovation der Werterfassung" angelegt (vgl. Abschnitt 4.6.2.6). Diese beziehen sich auf die zugrundeliegende Definition des Geschäftsmodells (vgl. Abschnitt 3.1.3) und bilden notwendigerweise den Rahmen, in dem Innovationen stattfinden können (vgl. Abbildung 5.11, Hervorhebung durch Pfeile).

Diese drei Hauptdimensionen werden in die zehn Unterkategorien (1) Neue Fähigkeiten, (2) Neue Technologien/Ausrüstungen, (3) Neue Partner, (4) Neue Prozesse, (5) Neue Angebote, (6) Neue Kundensegmente oder Märkte, (7) Neue Vertriebskanäle, (8) Neue Kundenbeziehungen, (9) Neue Ertragsmodelle und (10) Neue Kostenstrukturen untergliedert (vgl. Abbildung 5.11). Das Datenmaterial wurde in einem weiteren Codierdurchgang nach klaren Kategoriendefinitionen den Kategorien deduktiv zugeordnet (vgl. Abschnitt 4.6.2.6). Aufgrund der ausdifferenzierten Subkategorien ist in diesem Fall das Ergebnis, d. h. die Dimension der Geschäftsmodellinnovation wesentlich detaillierter visualisierbar (vgl. Abbildung 5.12). So fallen unmittelbar der DMC-Vertreter (AG01) und zwei Gästeführer auf (G01, G10), die in allen drei Dimensionen Innovation verzeichnen (vgl. Abbildung 5.12, rote Hervorhebung). Im Rahmen der in Abschnitt 3.2 dargestellten Forschung kann somit bei AG01, G01 und G10 eindeutig Geschäftsmodellinnovation festgestellt werden. Inhaltlich handelt es sich bei AG01 um die in Abschnitt 5.2.1.3 detailliert dargestellte neue digitale und interaktive Gästeführung per Videokonferenz-Software. Bei G01 liegt die Innovation des Geschäftsmodells sowohl in virtuellen Gästeführungen auf YouTube als auch bei Stadtrundgängen per Videokonferenz über eine Plattform, bei der ohne nationale

Codesystem

C. Geschäftsmodell-Innovation / Digitalisierung

C.2. Dimensionen der Geschäftsmodellinnovation (deduktiv)

- C.2.1. Innovation der **Wertschöpfung**
  - C.2.1.1. Neue Fähigkeiten ①
  - C.2.1.2. Neue Technologie / Equipment ②
  - C.2.1.3. Neue Partnerschaft ③
  - C.2.1.4. Neuer Prozess ④
- C.2.2. Innovation des **Wertangebots**
  - C.2.2.1. Neues Angebot ⑤
  - C.2.2.2. Neue Kunden und Märkte ⑥
  - C.2.2.3. Neuer Vertriebskanal ⑦
  - C.2.2.4. Neue Kundenbeziehung ⑧
- C.2.3. Innovation der **Werterfassung**
  - C.2.3.1. Neues Ertragsmodell ⑨
  - C.2.3.2. Neue Kostenstrukturen ⑩

C.3. Vorübergehende BMI (TBMI) (induktiv)

Abbildung 5.11 Deduktive BMI-Kategorien (Kategoriensystem). (Quelle: Eigene Darstellung)

Beschränkung neue Kundengruppen und auch Menschen mit Handicap angesprochen werden sollen. Bei G10 liegt dagegen der Fokus auf technischer Innovation und Digitalisierung. Zwar wird das eigentliche Geschäftsmodell „Gästeführer mit Gästen vor Ort“ beibehalten, durch Mikrofon-Systeme, insbesondere per Applikation und Smartphone, aber an die Hygiene-Auflagen angepasst.

Bei den in Abbildung 5.12 gelb hervorgehobenen Akteuren (B01, G11, G02, G06, DMO 2, DMO 1, G09 und G14) kann die Geschäftsmodellinnovation jedenfalls im Bereich Wertschöpfung und Wertangebot, also in zwei Dimensionen des Geschäftsmodellkonstrukts, festgestellt werden.

So strebt B01 den Wechsel in „andere Geschäftsfelder […], die jetzt absolut nichts mit der Reisebranche zu tun haben“ (B01, Pos. 118) an und verfolgt insgesamt drei Projekte: Aqua-Farming, Drive-in-Bäckerei und Konversion des

odesystem	G01 ...	AG0...	G10...	B01 ...	G11 ...	G02...	G06...	SSG...	SSG...	HMG...	HMG...	G09...	G14...
C. Geschäftsmodell-Innovation / Digitalisierung													
C.2. Dimensionen der Geschäftsmodellinnovation								DMO 2		DMO 1			
C.2.1. Innovation der Wertschöpfung													
C.2.1.1. Neue Fähigkeiten	■			■	■	■	■						
C.2.1.2. Neue Technologie / Equipment	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	
C.2.1.3. Neue Partnerschaft	■	■									■	■	
C.2.1.4. Neuer Prozess	■	■	■	■									■
C.2.2. Innovation des Wertangebots													
C.2.2.1. Neues Angebot	■	■	■	■	■		■	■	■	■			
C.2.2.2. Neue Kunden und Märkte	■	■		■	■	■		■	■	■	■		■
C.2.2.3. Neuer Vertriebskanal	■	■			■	■	■	■				■	
C.2.2.4. Neue Kundenbeziehung	■												
C.2.3. Innovation der Werterfassung													
C.2.3.1. Neues Ertragsmodell		■											
C.2.3.2. Neue Kostenstrukturen	■	■	■										
Σ SUMME	9	8	4	5	5	4	4	4	3	3	2	3	2

Abbildung 5.12 Ergebnisse deduktiver BMI-Kategorien (Code-Matrix-Browser). (Quelle: ©MAXQDA2020; Screenshot des eigenen QDA-Projekts (bearbeitet))

Busdepots zu einer freien Werkstatt. Dies kann wie bereits bei der induktiven Auswertung weiter oben ausgeführt einer radikalen Innovation des Geschäftsmodells zugeordnet werden.

Zwischen radikaler und gradueller Geschäftsmodellinnovation steht G14 – einerseits durch die in seiner Neuorientierung als Beerdigungsredner manifestierte Diskontinuität mit der touristischen Tätigkeit, andererseits mit der nicht technischen Anpassung der Gästeführung an Hygienebestimmungen als nicht technische Innovation des Prozesses des bestehenden Geschäftsmodells (vgl. ausführlich Abschnitt 5.2.1.6).

Die Gästeführer G02, G06, G09 und G11 setzen hingegen auf soziale Medien, um neue Marktsegmente zu erreichen und nutzen dabei für sie neue Technologien und Fähigkeiten bei Videoaufnahmen (vgl. ausführlich Abschnitt 5.2.1.2). Weitere neue Technologien werden bei Mikrofon-Systemen eingesetzt. Durch Fahrradführungen im Rahmen der Auflagen versucht G11, auch jüngeres Publikum und damit ein neues Marktsegment zu erreichen (G11, Pos. 210).

Im Bereich der DMO liegt der Schwerpunkt der BMI in der Veränderung strategischer Ziele, strategischer Partner und letztendlich des Destinations-Images selbst (vgl. Abschnitt 5.2.1.6). Sie schildern, im Begriff zu sein, eine „komplett neue Tourismus- und Kongress-Strategie“ für die Destination zu entwerfen. Diese beinhalte auch Kooperationen mit den neuen Partnern „Mannheim und Heidelberg […] – zwei Städte, ein Erlebnis“ (HMG02, Pos. 54). Inhaltlich sollen Sehenswürdigkeiten mehr als „grünes Denkmal“ und „Biodiversitätsinsel“ (SSG01, Pos. 94) verstanden werden. Dabei stimmen alle DMO-Vertreter überein, dass es „nur mit nachhaltigen Tourismusstrategien […] gelingen [wird], länger als zwei Jahre nach der Krise […] erfolgreich am Markt [zu] bestehen“ (HMG01, Pos. 70). Insgesamt

wird die Krise als „große Chance, Kultur- und Naturtourismus zu verbinden", aufgefasst (SSG01, Pos. 94). Weitere BMI verfolgen die DMO bei Informationssystemen ohne Gästeführer (vgl. ausführlich Abschnitt 5.2.1.1) und im verstärkten Einsatz sozialer Medien (vgl. Abschnitt 5.2.1.2), um „den inländischen Tourismus […] zu fördern" (HMG02, Pos. 54).

Abbildung 5.13 BMI identifiziert (Code-Matrix-Browser). (Quelle: ©MAXQDA2020; Screenshot des eigenen QDA-Projekts (bearbeitet))

Der Vergleich der induktiven und deduktiven Auswertungsergebnisse zeigt trotz unterschiedlicher Dimensionen übereinstimmende Ergebnisse (vgl. Abbildung 5.13).

Die Gegenprüfung anhand der positiven Antworten zur Kategorie C.1.8. „Keine Anpassung" bestätigt dieses Ergebnis. Auch im Rahmen der deduktiven Kategorien C.2.1.x. zeigt das Fehlen codierter Segmente, dass bei den Studienteilnehmern B02, B03, B04, BPP01, CAF01, G03, G04, G05, G07, G08, G12, G13, G15, G16, G17 und G18 übereinstimmend keine Geschäftsmodellinnovation vorliegt (vgl. Abbildung 5.14, rote Hervorhebung).

Es lässt sich zusammenfassen, dass sowohl DMC (AG01) als auch DMO (HMG01, HMG02, SSG01 und SSG02), die Gästeführer (G01, G02, G06, G09, G11 und G14) und ein Busunternehmer (B01) Geschäftsmodellinnovation durch Veränderung von mindestens zwei bis drei Dimensionen des Geschäftsmodells als Maßnahme in der COVID-19-Pandemie realisieren.



Abbildung 5.14 Keine BMI identifiziert (Code-Matrix-Browser). (Quelle: ©MAXQDA2020; Screenshot des eigenen QDA-Projekts (bearbeitet))

5.2.2.2 Geschäftsmodellinnovation als unbeabsichtigter Prozess

In der Gesamtübersicht der Interviews konnte der Eindruck gewonnen werden, dass Geschäftsmodellinnovation als solche zwar intendiert, aber keinem intentional gesteuerten, zielgerichteten Prozess folgt, sondern besonders in dem hier vorliegenden Krisenkontext ein schmerzhafter Lernprozess ist (vgl. Abschnitt 3.2.2.3). Veränderungen werden von den Teilnehmern, insbesondere der Akteursgruppe der Busunternehmer und DMO, sehr häufig als etwas Gefährliches wahrgenommen (vgl. Abschnitt 5.1.2.1), da sie sich des eingeschränkten Handlungsspielraums ihrer Organisation aufgrund von Ressourcenknappheit und fehlender Marktmacht bewusst sind: „gar nichts, weil ich kann nichts machen" (AG01, Pos. 120). Gleichwohl lässt sich feststellen, dass BMI als strategische Option im Bewusstsein der Akteure der Flusskreuzfahrtdestination völlig fehlt und durch den Glauben an die Stabilität des Marktes – „ich habe den Tourismus immer als ausgesprochen stabil erlebt mit fast zuverlässigen Wachstumsraten jedes Jahr" (SSG01, Pos. 60) – und die gefühlte Abhängigkeit von etablierten Marktregeln, von ihnen als „Ausgleichseffekte" bezeichnet, stark blockiert sind (vgl. Abschnitt 5.1.1.2.2).

5.2.2.3 Temporäre Geschäftsmodellinnovation

Ganz explizit wurden von rund einem Drittel aller Befragten Aussagen in Bezug auf die voraussichtliche Dauer der durchgeführten Veränderungen bzw. Innovation getroffen: „[…] das wäre eigentlich […] eine Übergangslösung während der Corona-Zeit, aber nicht auf Dauer" (G06, Pos. 166). Daraus entstand daher

induktiv die Kategorie C.3. „vorübergehende Innovation“ (vgl. Abbildung 5.13, Hervorhebung mit Pfeil). Markiert wurden darin Segmente der Interviews, in denen die Teilnehmer auf ebendiese geplante „nur temporäre“ Dauer der Veränderungen eingehen. Auffallend ist, dass sich gerade Akteure, die einerseits umfassend BMI anstrengen und sich innovativ zeigen, sich andererseits vehement für die zeitliche Beschränkung dieser Innovation äußern. So beispielsweise der DMC-Vertreter: „[…] es ist genau wie in so vielen Dingen so vor Jahren. [Erst] wird alles automatisiert [, dann] geht [es] zurück [zum] Persönlichen. Und […] darauf läuft es auch hinaus. Und es wird bestimmt diese Zusatzangebote GEBEN, aber es wird immer bei diesem Persönlichen bleiben“ (AG01, Pos. 320). Ähnlich äußert sich ein DMO-Vertreter zum Thema virtuelle Gästeführungen und Informationssysteme ohne Gästeführer: „[…] ich kann mir jetzt aber nicht vorstellen, dass es die Masse des Geschäftes abdeckt […] Führungen [leben] vom persönlichen Austausch, von den Erfahrungen, die man […] weitergibt“ (HMG01, Pos. 86). Übereinstimmender Tenor kommt vom Großteil der Gästeführer: „[…] wenn überhaupt, nur eine Übergangslösung während der Corona-Zeit, aber nicht auf Dauer“ (G06, Pos. 166), „[…] ich bin optimistisch, dass […] nachdem die Krise weitgehend überwunden ist […], der Wunsch besteht, auch wieder alles live zu erleben und auch live sich vom Gästeführer von Sehenswürdigkeit zu Sehenswürdigkeit […] führen zu lassen […] wenn überhaupt, nur eine Übergangslösung […] nicht auf Dauer“ (G06, Pos. 166–168), „was ich mit den Videos da mache […], da bin ich nicht so begeistert davon, […] das ist […] eine Notlösung, wenn es durch die Krise nicht anders geht“ (G09, Pos. 144).

Insgesamt sehen alle Befragten Geschäftsmodellinnovation als positiven, proaktiven, aber temporären Ausweg „aus der Krise“. Dies bestätigt die Ergebnisse von Breier und Clauss, die während der COVID-19-Pandemie ebenfalls Studien bei KMU, u. a. im Hotel- und Gaststättengewerbe, durchgeführt haben. Auch sie konnten temporäre BMI als eine mögliche Option zur Krisenbewältigung identifizieren (Breier et al., 2021, S. 102730; Clauss et al., 2021, S. 309).

5.2.3 Rolle der Digitalisierung im Gesamtkontext

Hinsichtlich der Bedeutung der Digitalisierung im Gesamtkontext von Krise und Geschäftsmodellinnovation konnten im bisherigen Forschungsbericht an vielen Stellen Anknüpfungspunkte identifiziert werden. Daher fließt nicht nur eine Auswertung der spezifischen Kategorie C.4. „Rolle der Digitalisierung“, sondern auch die Gesamtbetrachtung vorangegangener Abschnitte in die Beantwortung ein. So

waren bereits im Rahmen der Sofortmaßnahmen der Beteiligten in der COVID-19-Pandemie (vgl. Abschnitt 5.1.2.3.3) besondere Investitionen der Teilnehmer im Bereich Social-Media-Marketing im direkten Zusammenhang mit den staatlichen Restriktionen auffällig. Auch im Themenbereich der Geschäftsmodellinnovation spielten soziale Medien besonders in der Akteursgruppe der Gästeführer eine bedeutende Rolle, um neue Märkte zu erreichen und „im Gespräch zu bleiben“. Einleitend zu diesem Abschnitt sei die Aussage des DMO-Vertreters herausgestellt: „Also die Digitalisierung ist das große Thema des erfolgreichen touristischen Betriebs in den nächsten Jahren. Also wer Corona-Krise gebraucht hat, um da drauf zu kommen, der hat den Zug schon verschlafen, in dem er eigentlich sitzen müsste“ (SSG01, Pos. 66).

5.2.3.1 Verbindung von Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung durch staatliche (COVID-)Restriktionen

Allein die Hälfte der in Abschnitt 5.2.1 beschriebenen Veränderungen sind im Bereich der technischen bzw. digitalen Innovation angesiedelt (vgl. Abschnitt 3.4) – seien es Applikationen für Informationssysteme ohne Gästeführer, Smartphone-Applikationen für den Ersatz proprietärer Mikrofon-Systeme, Buchungs- und Bezahlsysteme oder natürlich Videokonferenz-Applikationen für Mobiltelefone. Insgesamt äußerten sich die Studienteilnehmer dahingehend, dass ihnen aufgrund der staatlichen COVID-Restriktionen in Form von Kontakt- oder Betriebsverboten nur digitale Lösungen offenblieben (vgl. Abschnitt 5.1.2.4). Bei der Digitalisierung ging es aber nicht nur darum, interne Prozesse zu optimieren oder neue Technologien einzubinden, sondern Geschäftsmodelle grundlegend zu verändern, d. h. an die Auflagen und damit an die konkrete Krisensituation anzupassen. Es ging darum, durch das Angebot digitaler und digital erweiterter Produkte und Dienstleistungen wettbewerbsfähig zu bleiben oder überhaupt auf dem Markt zu bestehen: „Wir müssen unseren Job neu erfinden. Und wenn wir machen das nicht, dann sterben wir aus […]. Wir müssen uns digitalisieren, so viel wie möglich“ (G11, Pos. 212). Dies erfordert Zusammenschlüsse mit neuen digitalen Partnern: „[…] ich habe mit diesem Unternehmer [der Plattformen anbietet] Kontakt aufgenommen“ (G01, Pos. 201), aber auch Unterstützung bestehender Partner bei der Digitalisierung: „[…] gut ein Dutzend Kolleginnen und Kollegen, die haben bei mir angerufen und dann sind wir [das] eben am Telefon vor dem PC gemeinsam […] durchgegangen“ (G09, Pos. 92).

Verknüpft man diese Ergebnisse mit den Ergebnissen aus Abschnitt 5.1.2.4, so lässt sich feststellen, dass sowohl die COVID-19-Krise als auch die Geschäftsmodellinnovation über staatliche Restriktionen mit der Digitalisierung der Akteure zusammenhängen. Die aktuelle Situation und die Beschränkungen

erschweren die persönliche Interaktion und zwingen die Unternehmen, sich auf neue digitale Arbeitsabläufe und Technologien wie Videokonferenzen einzustellen. Diese erzwungene Anpassung bietet auch die Möglichkeit, die Funktionalitäten und die Vorteile einer Technologie zu demonstrieren. Es können zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden, die während und nach der COVID-Krise genutzt werden können. So löst die Digitalisierung der Dienstleistungen die aktuellen Anforderungen der Hygieneauflagen in allen Aspekten der täglichen touristischen Interaktion – Smartphone-Applikationen für Buchungs- und Bezahlsysteme, Informationssysteme ohne Gästeführer und nicht zuletzt BYOD-Mikrofon-Apps.

Die Zurückhaltung gegenüber der Digitalisierung im Tourismus zeigt sich auch in den induktiven Subkategorien C.4.1.–C.4.5., die speziell zu diesem Thema gebildet wurden. Die entstandenen Kategorien spiegeln die Themenschwerpunkte der Befragten in diesem Kontext wider. Der Vergleich der Anzahl codierter Segmente pro Kategorie in allen Interviews legt nahe, dass neben persönlichen Einstellungen und positiven Möglichkeiten der Digitalisierung (beispielsweise BMI) vor allem drei Bereiche für die Teilnehmer problematisch waren. Besonders intensiv wurden die (1) grundsätzliche Digitalisierbarkeit der jeweiligen touristischen Dienstleistung bzw. des Geschäftsmodells diskutiert. Als nächstgrößter Komplex ging es um (2) die Kosten der Digitalisierung und vereinzelt um (3) Probleme mit der Infrastruktur (beispielsweise Netzabdeckung oder Netzgeschwindigkeit).

Die vielen Überschneidungen zwischen den codierten Segmenten der jeweiligen Kategorien lassen einen Zusammenhang zwischen den Problemen bei der Digitalisierung, insbesondere der Digitalisierbarkeit touristischer Geschäftsmodelle und dem Effekt vermuten, dass die Akteure nur vorübergehende und keine dauerhafte Geschäftsmodellinnovation anstreben.

5.2.3.2 Digitalisierbarkeit touristischer Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle

Unabhängig davon, ob es sich um Akteure handelte, die BMI durchgeführt hatten oder nicht, nahm die Diskussion darüber, was die Befragten jeweils als das „Wesen ihrer touristischen Dienstleistung“ ansahen, einen großen Teil der Interviewzeit in Anspruch. Problematisiert wurde in diesem Kontext speziell die Frage der Digitalisierbarkeit der touristischen Dienstleistung bzw. des Geschäftsmodells. Aufgrund der kleinen Stichprobe, die stark von persönlichen Einstellungen geprägt ist, kann hier nur ein Gesamtbild der Befragten wiedergeben werden. Bemerkenswert ist, dass trotz dieser Einschränkung im folgenden Abschnitt

genau die Aspekte von den Befragten angesprochen werden, die die aktuelle Forschungsdiskussion dominieren (vgl. Abschnitt 3.4.3).

Die zugrunde liegende Angst der Teilnehmer, vor allem von Gästeführern, durch Digitalisierung ersetzt zu werden, verdeutlichen folgende Äußerungen sehr anschaulich: „[…] die Digitalisierung – mit mir gerne, ohne mich nicht so gern (lacht)“ (G10, Pos. 234), oder: „Man kann sich solcher Mittel jetzt bedienen, so eine digitale Stadtführung, aber das ist jetzt nur durch die Krise eben bedingt […], danach sollte das eigentlich auch wieder vorbei sein, denke ich mal. Weil irgendwann werden wir dann ganz ersetzt. Dann kann sich jeder auch bloß noch seinen Audio-Guide holen irgendwo und die sind dann GPS-gesteuert und dann gehen die von Punkt zu Punkt und dann brauchen die auch keinen Gästeführer mehr“ (G09, Pos. 158). Ähnliche Aussagen bei anderen Gästeführern wurden zudem häufig mit Affirmationen derart bekräftigt, dass „eine persönliche Tour mit einem lizensierten Gästeführer, egal wo, […] durch nichts zu ersetzen“ (G09, Pos. 144) und eine Gästeführung nicht digitalisierbar sei: „[…] definitiv! Habe ich eine ganz klare Meinung dazu!“ (G06, Pos. 157–158). „Allein die Tatsache, dass diese Gruppe zusammen durch die Stadt begleitet wird und diese Person da ist, ansprechbar in jedem Moment, und der ist dabei präsent mit seinen Augen, mit seinem Gesicht, mit seinem Lächeln, mit seinen Witzen, also mit seiner Persönlichkeit, das ist, was viele Menschen, viele Gruppen schätzen, wollen auch. Und das würde durch eine […] Digitalisierung wegfallen“ (G17, Pos. 118).

Besonders deutlich zum Problem, ihr Geschäftsmodell zu digitalisieren, äußern sich Busunternehmer: „Wenn du eine Gruppe fahren willst, dann […] brauchst du einen Bus“ (B02, Pos. 158–160). Sie erklären, dass Digitalisierung, „solange das Beamen noch nicht erfunden ist“, nicht wirklich möglich sei. Ein weiterer Studienteilnehmer führt aus: „Digitalisierung kann ich mir eigentlich das nicht so richtig gut vorstellen mit Tourismus […], virtuell hat für mich keinen Sinn […]. Das ist […] nicht die konkrete Welt. Also wir leben in einer Welt, in der es Menschen gibt und Gebäude, Natur. Und das will ich vor Augen haben und das kann NICHT das Gleiche sein auf einem Bildschirm, auch wenn es sehr ähnlich ist“ (G03, Pos. 152–158). „Vielleicht ist das, um nochmal ganz kurz zurückzugehen, auch ein Unterschied zu einem Dozenten, der in einem Hörsaal steht, sage ich mal. Das ist ein Ort, da geht es nicht um die Lokalität, sondern da geht es allein um das Gesagte. Wenn ich aber mit einer Gruppe irgendwo stehe vor dem Ritter [hist. Gebäude], dann habe ich ein OBJEKT noch UND das, was ich dazu sage“ (G09, Pos. 152). „Also ich kann es mir [Digitalisierung auf Dauer] nicht wirklich vorstellen […], eine Führung von jemandem, der aus dem Land ist, [stellt] eine besondere Verbindung zu dem Ort, in dem du dich befindest [, her]“ (G08, Pos. 96). „Ich kann denen das nicht über das […] Handy

[übermitteln]. Ich möchte, dass die Leute da sind. Und [sie] sind in dem Moment meine Gäste [und] ich möchte, dass sie sich wohlfühlen" (G15, Pos. 162).

„Das Ziel ist ja immer die Unterhaltung […], diesen Aufenthalt angenehm zu machen […], die Authentizität ist für die Leute eher da, wenn sie von jemandem, der von hier ist, dieses Wissen oder diese Informationen bekommen" (G18, Pos. 132–134). „Gästeführungstätigkeit ist […] eine Art Infotainment. […] man vermittelt Wissensinhalte, aber man verlebendigt das. Man macht das emotional mit den Gästen, man begeistert die Gäste, man nimmt die Gäste mit" (G06, Pos. 152). In diesem Sinn führt auch ein DMO-Vertreter aus: „[…] wenn man es richtig betreibt, den Urlaub, dass man sich mit den Einheimischen irgendwo verbündet […] die Variante, einen Gästeführer vorzuschicken, der vor mir läuft, der einen Charakter hat, die einen lachen über ihn, die anderen schmunzeln über ihn, die anderen nehmen ihn ernst, weil er ein Wissen hat wie kein anderer über diese Stadt […] – es gibt nichts Schöneres […]" (HMG02, Pos. 64). So schildert ausgerechnet der innovative DMC-Vertreter voller Überzeugung, man könne die touristische Dienstleistung nicht digitalisieren, „weil die Persönlichkeit verlorengeht […] oder alles, was […] ich […] in einer Führung herüberbringen KANN und will. An den Unis […], die haben zugegriffen, weil es anders nicht ging. Wir reden aber von einem Freizeitangebot" (AG01, Pos. 276).

Es fällt auf, dass die Gästeführung im Rahmen der Interviews mit dem Unterrichten verglichen wird. In der Tourismusliteratur wird dazu schon länger vertreten, dass in entwickelten Tourismusländern Informationsvermittlungen durch Gästeführer einen fast akademischen Charakter annehmen und viele Gästeführer neben der Gästeführerausbildung einen Universitätsabschluss haben (Cohen, 1985, S. 15). Sie verfügen daher über ein hohes kulturelles Kapital und fundierte historische und kulturelle Kenntnisse. Im Gegensatz zu den Lehrern sind sie jedoch Teil des kommerziellen Interaktionsrahmens des Tourismus, in dem die Dinge außergewöhnlich sein müssen und sie daher Informationen auf unterhaltsame Weise vermitteln müssen (Larsen & Meged, 2013, S. 92). Dieser performative Aspekt erinnert an eine Straßenaufführung. Der Fremdenführer kann daher als Darsteller betrachtet werden, der in der Lage sein muss, sein Publikum zu lesen und Charme, Humor und Witz einzusetzen, um unterhaltsame Geschichten zu erzählen (Holloway, 1981, S. 389).

Insgesamt problematisieren die Befragten als Herausforderung der Digitalisierbarkeit mehrere Konzepte, die tief im Wesen des Tourismus verwurzelt sind (vgl. Abschnitte 2.1.1 bis 2.1.3, 3.4.3): insbesondere die Ortsveränderung selbst, sowie der Ortsbezug von Touristen, Einheimischen sowie Gästeführer. Darüber hinaus beschreiben die Studienteilnehmer ausführlich den Mehrwert einer authentischen

Informationsvermittlung mit Unterhaltungswert im Rahmen eines sozialen Kontaktes mit Ortsbezug. Nicht zuletzt adressieren sie damit das in der Forschung vorgestellte Konzept der Co-Kreation im Tourismus (vgl. Abschnitte 2.1 und 3.2.3.3).

Die Ergebnisse stellen den Kern der auch in der aktuellen Forschung diskutierten Herausforderungen des Tourismus im Kontext der Digitalisierung dar – nämlich Ortsveränderung, Ortsbezug und authentische soziale Interaktion. Diese Aspekte werfen konzeptionelle wie auch fundamentale Fragen zum Wesen der touristischen Dienstleistung und ihrer Geschäftsmodelle auf (vgl. Abschnitt 3.4.3). So formulieren Schaffer et al. (2021, S. 353): „Wie definieren wir eine Destination, wenn ein Tourist zwar physisch anwesend ist, sich aber über die Online-Kommunikation digital an einem anderen Ort befindet? Wenn der Tourist plötzlich nicht mehr zu der Attraktion reist, weil er zu Hause vor seinem Bildschirm an einer Gästeführung teilnimmt?". Die Autoren fordern eine ganzheitliche Analyse des laufenden Wandels des touristischen Ökosystems. Zillinger (2021, S. 1–6) beschreibt eine neue „phygitale" touristische Wirklichkeit, weil sich die hergebrachten Verständnisse von physischer und digitaler Realität vermischen, die Digitalisierung im Tourismus die Beziehungen zwischen Touristen, Raum und Ort in fließende Verbindungen umwandelt. Besonders treffend zur sozialen Interaktion äußert sich Rivera: „Die Pandemie beeinträchtigt die DNA der Gastfreundschaft in ihrem Kern. Bei der Gastfreundschaft geht es um Gastgeber und Gast und Zusammenkommen. Diese Eigenschaften verkörpern genau das, was wir jetzt umgehen" (Rivera, 2020, S. 102528).

5.2.3.3 Finanzierung und Infrastruktur als besondere Herausforderungen der Digitalisierung

Wie bereits weiter oben ausgeführt wurden von den Teilnehmern, die keine Veränderungen vorgenommen hatten, als Begründung vor allem Probleme mit der notwendigen digitalen Infrastruktur und der Finanzierung der Digitalisierungsmaßnahmen angeführt. So schildert der Betreiber der Busparkplätze eindrücklich: „Also man könnte natürlich die Bezahlvorgänge noch digitalisieren. Momentan machen wir ja noch alles mit Bargeld oder viel mit Bargeld oder mit Vorreservierung und SEPA-Lastschriften […]. Und man könnte natürlich auch Zugangssysteme schaffen zu den Parkplätzen, die digital gestützt sind oder mit App. Das wäre schon möglich. Es gibt [nur] kein Budget für solche umfassenden Maßnahmen. Besonders bei einem Zugangssystem müsste man […] in Schranken investieren […] womit man nicht unter 200 000 Euro für den Hauptparkplatz davonkommt, weil man eben neben der Schranke eben auch die Technik braucht.

Man braucht die App dazu oder das ganze IT-System dahinter […], aus Nachfragen bei Städten, die das bereits umgesetzt haben, hat alleine die App dafür schon mehr als 100 000 Euro gekostet“ (BPP01, Pos. 92–100).

Aber auch Gästeführer bemerken bezüglich virtueller Führungskonzepte: „Ich habe im Moment noch davon Abstand genommen, weil du natürlich auch vom Equipment einen guten Laptop oder Handy haben musst […]“ (G01, Pos. 207), „mein Internet ist ein bisschen schwach, deshalb konnte ich schon kein Homeoffice [gemeint Videokonferenz] machen“ (G05, Pos. 94). Aber auch Mikrofon-Systeme betreffend äußern sich die Teilnehmer dahingehend, dass „eine Lösung […] die sogenannten Headsets […], ‚Quietvox‘-Systeme [wären]. Das kann sich ein Gästeführer selbst nicht leisten“ (G13, Pos. 156–159), „Das kostet sehr viel Geld und das amortisiert sich für mich überhaupt nicht“ (G12, Pos. 174), „so ein Quietvox-System ist natürlich jetzt für so einen Soloselbstständigen eigentlich eine Investition, die eigentlich viel wäre“ (G18, Pos. 114), „nein, das würde sich überhaupt wirtschaftlich nicht lohnen“ (G10, Pos. 214). Diese hohen Investitionskosten für proprietäre Systeme lassen sich durch ein applikationsbasiertes Mikrofon-System nach dem BYOD-Prinzip vermeiden. Gästeführer und Gäste installieren auf ihren eigenen Smartphones eine App und können dann die Geräte als Mikrofon-System nutzen. Bei dieser Lösung stellt sich dann das Problem der Infrastruktur, da dafür ein gutes Mobilfunknetz bzw. WLAN-Hotspots an der Destination notwendig sind. Dies ist insbesondere im Inneren von historischen Gebäuden und in Kellerräumen schwierig umzusetzen. Daher erklärt ein Gästeführer: „Aber wichtig ist natürlich dabei, dass man immer die Verbindung hat. Also man muss seine mobilen Daten nutzen oder das städtische, was hier ja schon angeboten wird, WLAN, dass es so stark ist [dass es z. B. auch im Schlosskeller funktioniert]“ (G10, Pos. 158).

5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion

Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse der Abschnitte 5.1 und 5.2 auf Basis des theoretischen Rahmens der Kapitel 2 und 3. Im ersten Schritt werden die Krisenwahrnehmung, Krisenbewältigung und Maßnahmen der Akteure zusammengefasst und die Situation vor und seit Anfang der COVID-19-Krise verglichen. Im zweiten Schritt werden BMI bzw. temporäre BMI als Maßnahmen der Akteure in der Krise identifiziert. Im dritten Schritt werden die Ergebnisse aus den ersten zwei Schritten in den strategischen Rahmen des touristischen Krisenmanagements zusammengeführt. Dabei wird temporäre BMI als möglicher proaktiver Ansatz im Krisenmanagement identifiziert. Im vierten

Schritt wird die COVID-19-Krise als Auslöser von Geschäftsmodellinnovation erörtert. Abschließend folgt im fünften Schritt eine Bewertung der Bedeutung von Digitalisierung in diesem Gesamtkontext.

5.3.1 Krisenwahrnehmung, Krisenbewältigung und Maßnahmen der Akteure vor und seit COVID-19

Ausgehend von der ersten Forschungsfrage – „Inwiefern nehmen Akteure einer Flusskreuzfahrtdestination die COVID-19-Pandemie als Krise wahr und ergreifen (Sofort-)Maßnahmen, um deren Auswirkungen entgegenzuwirken?“ – können die Ergebnisse der Abschnitte 5.1.1 und 5.1.2 vereinfacht wie in Abbildung 5.15 dargestellt werden. Dabei sind links die entsprechend den Unterfragen gegliederten Schritte sichtbar (Wahrnehmung, Auswirkung, Maßnahmen), es folgt eine Spalte mit den Ergebnissen vor COVID-19 aus Abschnitt 5.1.1 und eine Spalte mit den Resultaten während der Pandemie aus Abschnitte 5.1.2 und 5.2. Das Kuchendiagramm illustriert den Anteil der Befragten in der jeweiligen Situation (vgl. Abbildung 5.15).

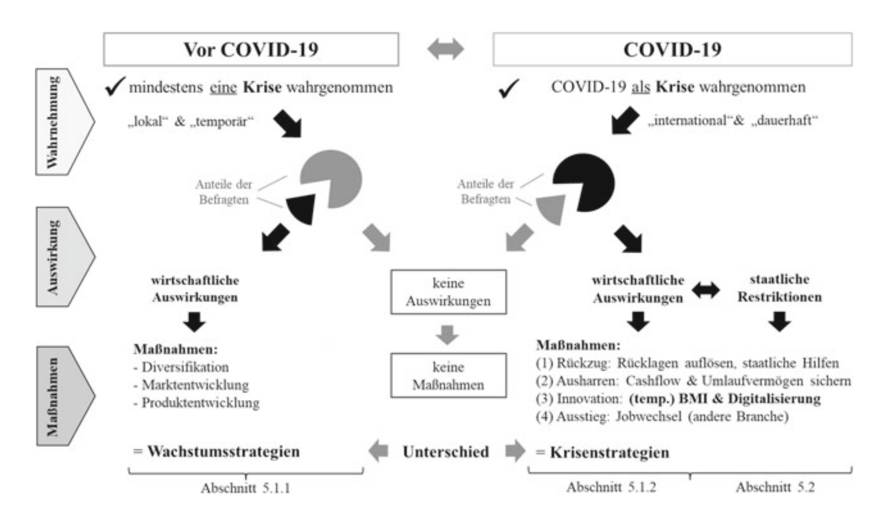


Abbildung 5.15 Wahrnehmung, Auswirkungen, Maßnahmen vor/nach COVID-19. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Akteure der Flusskreuzfahrtdestination haben vor der COVID-Pandemie mindestens eine Krise im Tourismus wahrgenommen, diese jedoch überwiegend als lokal begrenzt und temporär eingestuft. Mangels größerer wirtschaftlicher Auswirkungen wurden von den meisten Befragten keine Maßnahmen zur Krisenprävention ergriffen. Soweit jedoch wirtschaftliche Auswirkungen von den Teilnehmern wahrgenommen wurden, haben diese Maßnahmen wie Diversifikation, Marktentwicklung und Produktentwicklung innerhalb der Branche ergriffen, die den Wachstumsstrategien zuzuordnen sind.

Die COVID-19-Pandemie hingegen nehmen alle Teilnehmer als internationale und dauerhafte Krise im Tourismus wahr und verknüpfen diese Wahrnehmung mit einschneidenden wirtschaftlichen Auswirkungen und psychischen Belastungen. Die wenigen Befragten, die angeben, im Kontext der COVID-19-Krise keine Maßnahmen getroffen zu haben, begründen dies mit dem „Fehlen einer finanziellen Notwendigkeit" für Krisenmanagement. Dabei handelt es sich um Akteure mit Rentenbezug und einen Teilnehmer, der aktiv kurz vor der Pandemie die Branche gewechselt hat. Der überwiegende Anteil der Befragten, die wirtschaftliche Auswirkungen wahrgenommen haben, hat Maßnahmen ergriffen, die den von Wenzel et al. (2021) identifizierten strategischen Optionen Rückzug, Ausharren, Innovation und Ausstieg zugeordnet werden können (vgl. ausführlich weiter unten).

Zusammenfassend führten Krisen vor COVID-19 zu Maßnahmen, die den Wachstumsstrategien zuzuordnen sind. Während der Pandemie wurden dagegen Krisenstrategien verfolgt. Das Ergebnis scheint auch in der Gesamtbetrachtung schlüssig, da Wachstumsstrategien den Aufbau von Rücklagen ermöglichen. Als erste der Krisenstrategien können diese dann in der Krise als Ad-hoc-Maßnahme aufgelöst oder auch für Innovation genutzt werden. Die als Wachstumsstrategien identifizierten Maßnahmen vor der COVID-Pandemie müssen gerade im BMI-Kontext kritisch betrachtet werden. So stellt sich die Frage, ob nicht bereits einige dieser Maßnahmen modulare Veränderungen des Wertversprechens, mithin BMI darstellen (vgl. Abschnitt 3.2.2.2). In einem solchen Fall wären bereits Maßnahmen vor COVID der Geschäftsmodellinnovation zuordenbar – und das Ergebnis dieser Arbeit fiele deutlich anders aus.

Wann beispielsweise eine Produktinnovation – das kann in diesem Fall eine Stadtführung in einer anderen Sprache sein – ein neues Wertversprechen darstellt und damit zu BMI gezählt werden kann, ist ein in der Forschung bekanntes Abgrenzungsproblem. So wird bemängelt, das Schwellenwerte für Änderungen in den Aktivitäten eines Unternehmens, die als Änderung eines Geschäftsmodellelements gelten, gänzlich fehlen (Varadarajan, 2018, S. 149, Table 1) und die Umstände, unter denen Produktinnovationen, Dienstleistungsinnovationen oder

Änderungen in der Lieferkette als Innovation des Geschäftsmodells verstanden werden, insgesamt konzeptionell noch unerforscht sind (Geissdoerfer et al., 2018, S. 405).

Versteht man BMI als „geplante, neuartige, nicht triviale Änderungen an den Schlüsselelementen des Geschäftsmodells eines Unternehmens bzw. der Architektur, die diese Elemente miteinander verbindet“ (Foss & Saebi, 2017, S. 201), scheitern die von den Befragten geschilderten Maßnahmen bereits an der Anforderung der „nicht trivialen“ Änderung. Als Beispiel sei an dieser Stelle auf die Schilderung der Gästeführer verwiesen, die auch weiterhin eine inhaltlich und geografisch identische Führung, allerdings lediglich in einer anderen Sprache anbieten, oder auf Busunternehmer, die den gleichen Bustransfer, statt von Mannheim nach Heidelberg, nunmehr von Worms nach Heidelberg anbieten, was am Geschäftsmodell im Kern nichts ändert. Daher werden die in Abschnitt 5.1 festgestellten Maßnahmen in der vorliegenden Arbeit der Diversifikation, Marktentwicklung und Produktentwicklung zugeordnet.

In der COVID-19-Pandemie folgen auf größere wirtschaftliche Auswirkungen für den Großteil der Befragten zahlreiche Sofortmaßnahmen, um den Auswirkungen der wahrgenommenen Krise entgegenzuwirken (vgl. Abbildung 5.15). In der Tat weist die COVID-19-Pandemie in den geschilderten Wahrnehmungen der Befragten gleich mehrere Merkmale der Definition für Krisen auf (vgl. Abschnitte 2.3 und 5.1.2.1) und lässt sich mittels der bereits mehrfach beschriebenen Typologien als Krise im Gesundheitsbereich einordnen, wobei die Nähe zu systemischen und ökonomischen Störungen anhand der gewählten Terminologie der Befragten „Metastörungen“ (G06, Pos. 116) und „Gesundheitskrieg“ (G01, Pos. 78) deutlich wird.

Die im Rahmen der COVID-19-Pandemie zusätzlich auf die Maßnahmen einwirkenden staatlichen Restriktionen sind insofern von besonderer Bedeutung, als sie in Form von Hygieneauflagen, Flächenbeschränkungen, Überwachungs- und Dokumentationspflichten die Wirtschaftlichkeit touristischer Aktivitäten in der Destination erheblich beeinträchtigen: „Es kommt nicht mehr [Umsatz] herein und trotzdem entstehen mehr Komplikationen durch diese Vorschriften, die ja auch gerechtfertigt sind“ (G15, Pos. 274). Ähnliche Einschätzungen der Auswirkung der COVID-Restriktionen auf KMU beschreiben vergleichbare Studien in diesem Zeitraum (Fairlie, 2020, S. 737–738; Kraus et al., 2020, S. 1070; Kuckertz et al., 2020, S. e00205; Marx & Klotz, 2021, S. 9).

Besonders die in der COVID-19-Krise gewählten Maßnahmen (vgl. Abbildung 5.16) lassen sich aktueller Forschung zu unternehmerischen Optionen in der Krise zuordnen (vgl. Abschnitt 3.3.3; Kraus et al., 2020, S. 11083, Figure 1; Wenzel et al., 2021, S. 8).

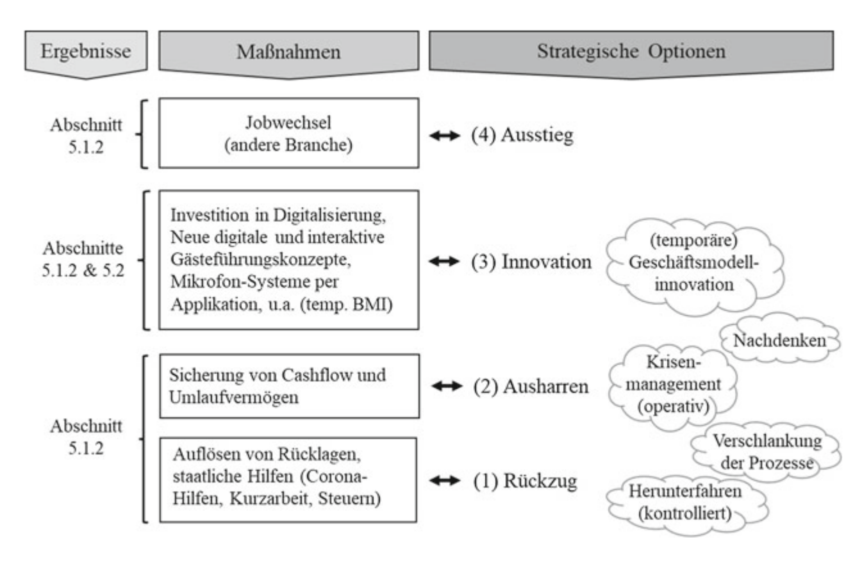


Abbildung 5.16 Unternehmerische Reaktionsstrategien in der Krise. (Quelle: Eigene Darstellung nach Kraus et al. (2020))

In Abschnitt 5.1.2.3 dargelegte Maßnahmen wie beispielsweise Kostensenkungsmaßnahmen, um die Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens zu reduzieren, entsprechen einer *(1) Rückzug*sstrategie. Explizit geben die Teilnehmer an, dass Sparmaßnahmen in Bezug auf Personal, Steuern und andere variable sowie fixe Kosten ihre Strategie bilden, um die Krise kurzfristig zu überstehen: „Ich kann die internen Unternehmensabläufe versuchen, ein bisschen effektiver auszurichten, aber die grundsätzlichen touristischen Strukturen kann ich nicht steuern" (HMG01, Pos. 80). Das Auflösen aller Rücklagen und der Rückgriff auf staatliche Hilfen – „[…] dann warten wir halt ab. Wir sitzen jetzt da und warten ab. Omnibusse kann man auch ja nicht verkaufen" (B04, Pos. 92), „wir haben die variablen Kosten, die wir haben, komplett auf null heruntergefahren und die Fixkosten auch versucht, so weit zu drücken, wie es geht, durch Kurzarbeit, durch Stundung beim Finanzamt, durch Stundung der Zins und Tilgungen" (B03, Pos. 74) – entsprechen einer Strategie des *(2) Ausharrens*. Sie zielen darauf ab, den Status quo der Geschäftstätigkeit z. B. durch Fremdfinanzierung zu erhalten, und scheinen als mittelfristige Reaktion auf eine Krise geeignet. Allerdings können sie das langfristige Überleben des Unternehmens gefährden: „[…] wir haben mit den

Banken gesprochen, damit wir drei Monate die Zins- und Tilgungszahlung aussetzen, aber das kommt ja dann später alles on top drauf. Der Vertrag läuft ja dann nicht drei Monate weiter, sondern die Summe wird ja dann aufgerechnet auf die verbleibende Zeit" (B03, Pos. 64). Und in Richtung „Reflexion" gehend äußert ein Gästeführer: „[…] da bin ich eher noch […] im Prozess des Nachdenkens" (G18, Pos. 100).

Die in Abschnitt 5.2.2 festgestellte Geschäftsmodellinnovation bedeutet schließlich, dass ein Teil der Befragten als Reaktion auf eine Krise eine strategische Erneuerung, mithin *(3) Innovation* als Strategie in der Krise wählt, so wie es auch Clauss und Wenzel in ihren Untersuchungen festgestellt haben. Sehr treffend erscheint in diesem Kontext folgende Aussage eines Befragten: „Wir müssen unseren Job neu erfinden. Und wenn wir machen das nicht, dann sterben wir aus" (G11, Pos. 212).

Abschließend lässt sich anhand der Ergebnisse des Abschnitts 5.1.2 – in ihren Antworten geben die Studienteilnehmer an, Job- und Branchenwechsel durchzuführen – eine Strategie des *(4) Ausstiegs* erkennen: „Wenn ich dann aktiv werden muss, nicht mehr in DER Branche, sondern […] in einer anderen Branche" (B01, Pos. 132), „Und was ich […] am Überlegen bin, […] andere Geschäftsfelder […], die jetzt absolut nichts mit der Reisebranche zu tun haben" (B01, Pos. 118), „Entweder du steigst aus oder du machst es mit" (G01, Pos. 239).

Die von den Studienteilnehmern infolge der COVID-19-Krise ergriffenen Maßnahmen können also vier strategischen Reaktionen von Unternehmen auf Krisen zugeordnet werden: (1) Rückzug, (2) Ausharren, (3) Innovation und (4) Ausstieg. Auch der Bezug zur temporären und dauerhaften BMI sowie zum operativen Krisenmanagement lässt sich im Gesamtbild der Abbildung 5.16 auf der rechten Seite nachvollziehen.

5.3.2 Geschäftsmodellinnovation als eine dieser Maßnahmen

Einige der von den Studienteilnehmern in der COVID-19-Krise unternommenen Sofortmaßnahmen lassen sich wie gerade dargestellt als Innovation, genauer Geschäftsmodellinnovation interpretieren (vgl. Abschnitte 3.2 und 5.2). In der Forschung ist die Zuordnung von Innovation im Bereich von Geschäftsmodellen nicht unumstritten. So werden neben der problematischen Abgrenzung zu Prozess-, Produkt- und Organisationsinnovation u. a. auch angesprochener Neuheitsgrad sowie bewusste, unbewusste, modulare, radikale, inkrementelle oder

adaptive Innovation unterschieden (vgl. Abschnitt 3.2.2). Mit einer Entscheidung für ein komponentenbasierten Verständnis der Geschäftsmodelldefinition im Rahmen dieser Arbeit (vgl. Abschnitt 3.1.3) können die Maßnahmen und Veränderungen der DMC (AG01) und der DMO (HMG01, HMG02, SSG01 und SSG02), der Gästeführer (G01, G02, G06, G09, G11 und G14) und eines Busunternehmers (B01) angesichts der Veränderung von mindestens zwei Dimensionen dem Konzept der Geschäftsmodellinnovation zugeordnet werden. Keine Veränderungen vollziehen hingegen die restlichen Busunternehmer (B02, B03 und B04), die Akteursgruppe Sonstige (BPP01, CAF01) und eine ganze Reihe Gästeführer (G03, G04, G05, G07, G08, G12, G13, G15, G16, G17 und G18).

Innerhalb der veränderten Geschäftsmodelle fällt besonders das neue Konzept einer digitalen und interaktiven Gästeführung per Videokonferenz-Software auf, das nicht nur international unbeschränkte Kundengruppen, sondern auch die neue Kundengruppe von Menschen mit Handicap anspricht. Daneben liegt bei den Gästeführern der Fokus auf technischer Innovation durch Mikrofon-Systeme, insbesondere per Applikation und Smartphone. Schwerpunkt der Veränderung bei den DMO sind komplett neue und vor allem nachhaltige Tourismusstrategien für die Destination. Dies beinhaltet neue Kooperationen mit Partner-Destinationen und die Idee, Sehenswürdigkeiten als grünes Denkmal und Biodiversitätsinsel zu entwickeln. Insgesamt wird die Krise als Gelegenheit gesehen, Kultur- und Naturtourismus zu verbinden und verstärkt regionales Publikum anzusprechen. Weitere Veränderungen vollziehen sich im Bereich von Informations-Systemen ohne Gästeführer und virtuellen Gästeführungen in YouTube und sozialen Medien. Auch radikale Veränderungen bzw. Umorientierungen hin zu Aqua-Farming und Drive-in-Bäckerei werden beschrieben. Bei allen Teilnehmern dominierten durch staatliche Restriktionen (Hygienebestimmungen) bedingte prozessuale Veränderungen des Geschäftsmodells.

Bereits die im Wesen angelegten strategischen Funktionen einer DMO erklären den in der Studie ermittelten Schwerpunkt strategischer und vor allem nachhaltiger Ausrichtung der Destination (vgl. Abschnitt 2.2.4.1). Die deutlichste Innovation auf Ebene des DMC passt hingegen zur Rolle und Größe dieser Akteure, die touristische Dienstleistungen am Zielort anbieten, durch Infrastruktur, Mitarbeiter und Umsatz wesentlich größere Investitionen tätigen und Rücklagen bilden können als Gästeführer, jedoch wesentlich tiefer in ihrer Branche verankert sind, sodass ein radikaler Branchenwechsel schwerlich durchzuführen ist. Warum lediglich ein einziger Teilnehmer aus der Akteursgruppe der Busunternehmer Geschäftsmodellinnovation anstrebt, kann wegen der kleinen Stichprobe nur vermutet werden. Aus den Interviews deutlich wurde lediglich, dass Busunternehmer mit dem umfassenden Berufsausübungsverbot

besonders durch staatliche Restriktionen betroffen und mit in ihrer abgemeldeten Fahrzeugflotte „blockierten" Investitionen in Millionenhöhe besonders finanziell eingeschränkt waren (vgl. Abschnitt 5.1.2.2).

Durch die Veränderung von mindestens zwei Dimensionen konnte bei elf Akteuren Geschäftsmodellinnovation festgestellt werden. Davon gab mehr als die Hälfte jedoch an, Geschäftsmodellinnovation nur temporär als „Übergangslösung" während der Krise durchführen zu wollen. Das entspricht auch den Ergebnissen von Clauss et al. die „temporäre BMI" als potenziellen Mechanismus für Unternehmen identifiziert haben, um auf akute, dramatische Veränderungen wie auch die COVID-19-Pandemie zu reagieren. Sie verstehen vorübergehende BMI ähnlich einem Spin-off als Prototyp (Clauss et al., 2021, S. 296; Sosna et al., 2010, S. 384). Mithin würde BMI nicht zwangsläufig zu einer dauerhaften Rekonfiguration der Organisation führen und zumindest zum Zeitpunkt ihrer Entstehung nicht als dauerhafter Prozess vorgesehen sein. Dies stimmt mit den Aussagen der Befragten und ihrer Einstellung gegenüber Veränderung überein (vgl. Abschnitt 5.2.2.3).

Es konnte festgestellt werden, dass Geschäftsmodellinnovation insgesamt keinem intentional gesteuerten, zielgerichteten Prozess folgt und als aktive strategische Option im Bewusstsein der Akteure der Destination fehlt.

5.3.3 Geschäftsmodellinnovation als proaktiver Ansatz im touristischen Krisenmanagement

„Ich bin ja in dieser Branche aufgewachsen. Ich weiß, dass es von heute auf morgen sehr schnell gehen kann – aber das mit dem VIRUS jetzt, das hat ja noch keiner so erlebt und da weiß keiner, wie er damit umgehen kann" (B04, Pos. 94).

Zu den Ausgangspunkten vorliegender Arbeit gehörte die Annahme, dass – auch nur vorübergehende – Geschäftsmodellinnovation ein proaktiver Lösungsansatz für touristische KMU in der Krise sein könnte. Dem Forschungsziel folgend sollen nunmehr Krisenmanagement an touristischen Destinationen und Entrepreneurship-Forschung zu Geschäftsmodellinnovation integriert und als neuer, proaktiver Ansatz zur Krisenbewältigung vorgeschlagen werden.

Versteht man in diesem Zusammenhang Krisenmanagement dahingehend, dass es sich „auf die Maßnahmen bezieht, die Organisationen systematisch ergreifen, um die Wahrscheinlichkeit einer Krise zu verringern, die Auswirkungen der Krise zu mildern und die Ordnung nach einer Krise wiederherzustellen" (Leta & Chan, 2021, S. 2; Pearson & Clair, 1998, S. 66), lassen sich die ergriffenen Maßnahmen der Akteure als allgemeine Maßnahmen des Krisenmanagements interpretieren

und somit in die jeweiligen Stufen der touristischen Krisenmanagement-Modelle nach Faulkner (2001) und Ritchie (2004) eingliedern. Das in der Forschung überwiegend präferierte Drei-Phasen-Modell nach Ritchie (2004) greift für die Einordnung der hier vorliegenden Ergebnisse hingegen in seinen Kategorien zu kurz, da die Phasen 2 bis 4 in einer einzigen Phase verschmelzen und entsprechende Untersuchungsergebnisse unschärfer würden. Anhand des Drei-Phasen-Modells nach Ritchie (2004) lassen sich dafür im Gesamtzusammenhang die proaktiven und reaktiven Bereiche des Krisenmanagements gut erkennen (vgl. Abbildung 5.17).

Die Ergebnisse der Untersuchung aus Abschnitt 5.1 lassen sich unproblematisch in die ersten drei Phasen des Krisenmanagement-Modells von Faulkner (2001) eingliedern (vgl. Abbildung 5.17, graue Hervorhebung). An der nur zum Teil ausgefüllten vierten Phase lässt sich die Schnittstelle zum Themenbereich Geschäftsmodell-Innovation andererseits ausmachen (vgl. Abbildung 5.17, gestrichelter Rahmen). Damit kann bereits der Bezug zu zwei der drei Untersuchungsrichtungen des Krisenmanagements in der Tourismusforschung hergestellt werden: einerseits mit den deskriptiven Ansätzen und Typologien (vgl. Abschnitt 2.3.2) und andererseits mit den reaktiven Ansätzen, um die Folgen für die Destination zu verringern (vgl. Einleitung zu Abschnitt 2.4).

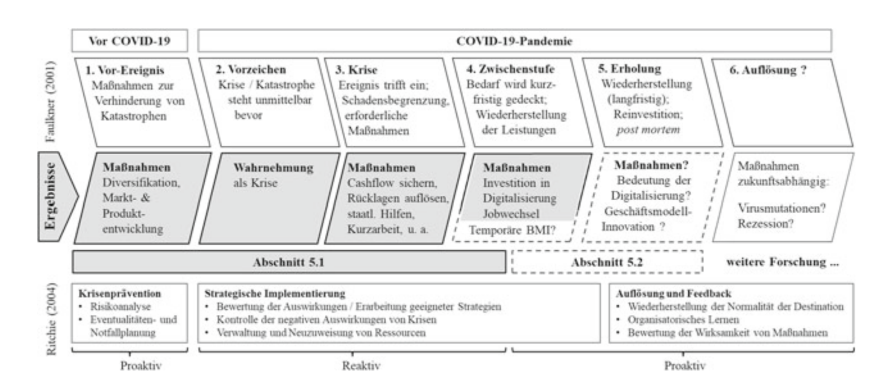


Abbildung 5.17 Zusammenspiel der Ergebnisse aus Abschnitt 5.1 und 5.2. (Quelle: Eigene Darstellung nach Faulkner (2001) und Ritchie (2004))

So fehlt lediglich die konzeptionelle Anbindung an proaktive Ansätze, die den Auswirkungen von Krisen durch die Entwicklung wirksamer Krisenmanagementprozesse und strategischer Rahmen vorzugreifen versuchen. Ergänzt man

nunmehr in gleicher Weise die Ergebnisse zur festgestellten Geschäftsmodellinnovation aus Abschnitt 5.2, ergibt sich im Gesamtbild der vermutete Zusammenhang (vgl. Abbildung 5.18, graue Hervorhebung). Folgt man dem Ansatz nach Ritchie, lässt sich vorübergehende Geschäftsmodellinnovation zudem im Bereich proaktiver Strategien des Krisenmanagements verorten.

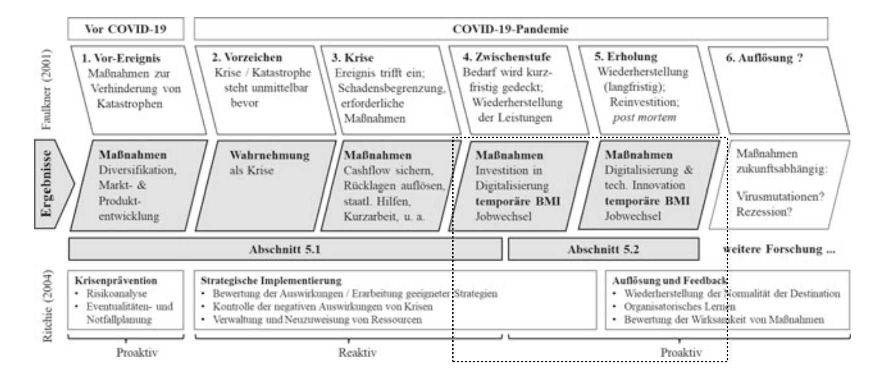


Abbildung 5.18 Vorübergehende BMI als Maßnahme proaktiven Krisenmanagements. (Quelle: Eigene Darstellung nach Faulkner (2001) und Ritchie (2004))

Abschließend kann also (temporäre) BMI als neuer, proaktiver Ansatz zur Krisenbewältigung im strategischen Rahmen des touristischen Krisenmanagements an Destinationen vorgeschlagen werden.

5.3.4 COVID-19-Krise als Auslöser für Geschäftsmodellinnovation

Bezüglich der Frage, ob und in welchem Maß die COVID-19-Krise Auslöser für Veränderung im Geschäftsmodell der Akteure an der Flusskreuzfahrtdestination ist, lassen sich sowohl ausgewählte Aussagen der Studienteilnehmer als auch der Vergleich der Ergebnisse aus Abschnitt 5.1.1.4 (vor der Krise) und Abschnitt 5.1.2.4 (nach der Krise) heranziehen.

Die Befragten urteilen hinsichtlich vergangener Krisen, dass diese keine extremen Auswirkungen mit sich gebracht hätten, begründet mit einerseits Ausgleichseffekten durch andere Quellenmärkte oder Dienstleistungen sowie

andererseits guter Vernetzung. Sowohl der temporäre und lokal begrenzte Charakter erfahrener Krisen als auch die erwähnten Ausgleichseffekte führten bei einer überwiegenden Anzahl der Befragten dazu, weder finanzielle noch unternehmerische Notwendigkeit für Veränderung gesehen zu haben. Nur wenige Teilnehmer schilderten Diversifikation, Marktentwicklung oder Produktentwicklungsmaßnahmen innerhalb der Branche. Dagegen konnte in der COVID-19-Pandemie bei acht der untersuchten Akteure Geschäftsmodellinnovation durch die Veränderung in mindestens zwei bis drei Dimensionen des Geschäftsmodells festgestellt werden. Neben einem völlig überarbeiteten digitalen Gästeführungskonzept, das auch dauerhaft die neue Kundengruppe von Menschen mit Handicap anspricht, lag der Schwerpunkt auf technischer Innovation und strategischen Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit, Kultur- und Naturtourismus.

Die Vorher-nachher-Betrachtung legt somit die COVID-19-Krise durchaus als Auslöser für die beobachtete Geschäftsmodellinnovation nahe, wenngleich die in Abschnitt 5.2.2.3 angesprochene temporäre Beschränkung der Innovation dagegen angeführt werden könnte. Doch zeigt sich gerade in diesem Kontext bei Äußerungen der Studienteilnehmer der behauptete Zusammenhang zwischen Krise und Innovation. So äußert ein Gästeführer in Bezug zur Innovation der virtuellen Gästeführung beispielsweise: „[…] das ist […] eine Notlösung, wenn es durch die Krise nicht anders geht“ (G09, Pos. 144). Der überwiegende Teil der geschilderten Veränderungen, ob digitaler oder nicht technischer Natur, war zur Anpassung der Geschäftsmodelle an die Krisensituation und daraus resultierende Hygienerestriktionen erforderlich. So schildert ein Teilnehmer explizit: „Es geht da eher darum, auf die Gesetzesbedingungen zu reagieren.“ (CAF01, Pos. 94) Die COVID-19-Krise kann somit, zumindest im spezifischen Rahmen dieser Studie, als Auslöser bzw. Trigger-Event für Geschäftsmodellinnovation bei den Akteuren der Flusskreuzfahrtdestination gelten (vgl. Abbildung 5.19).

Darüber hinaus war von Interesse, welche Faktoren die Geschäftsmodellinnovation begünstigen oder erschweren. So waren eingangs der Studie gewisse Annahmen gefasst worden, z. B. dass der aus der Krise resultierende wirtschaftliche Druck ein begünstigender Faktor für Geschäftsmodellinnovation darstellt und staatliche Unterstützungen oder sonstige Hilfen diese erschweren (vgl. Abschnitt 1.3). Um solche Zusammenhänge näher zu erfassen, wurde neben dem Gesamtbild der generellen Kategorien wie beispielsweise A.1. „Wirtschaftlichen Einbußen“ genauer auf Unterkategorien von A.4. „Selbsthilfe“ und A.5. „Fremdhilfe“ geachtet. Dennoch konnten keine weiteren begünstigenden oder erschwerenden Faktoren eindeutig festgestellt werden.

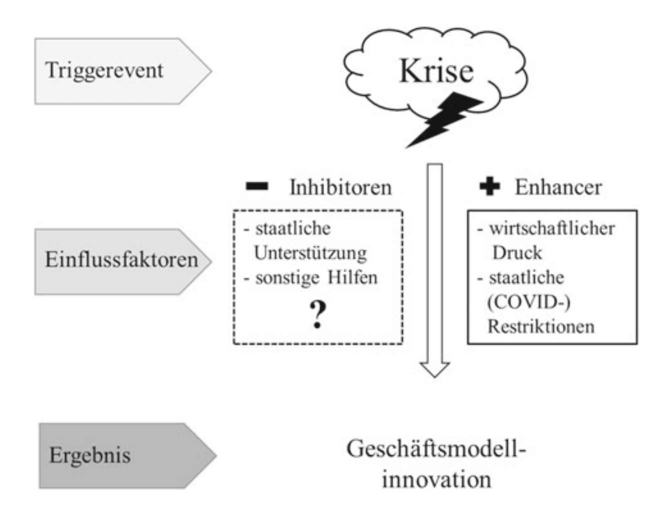


Abbildung 5.19 COVID-19-Krise als Trigger-Event von BMI. (Quelle: Eigene Darstellung nach Breier et al. (2021))

Einerseits spricht die Vorher-nachher-Betrachtung der Ergebnisse aus 5.1.1 und 5.1.2 für eine begünstigende Rolle des wirtschaftlichen Drucks. So wurden in den Krisen vor der COVID-19-Pandemie durch die Teilnehmer kaum wirtschaftliche Auswirkungen festgestellt und demzufolge keine Maßnahmen für Veränderungen ergriffen. Dagegen wurden während der Pandemie wesentliche wirtschaftliche Einschnitte wahrgenommen und infolgedessen konkrete Veränderungen der Geschäftsmodelle realisiert. Auch die Gegenprobe mittels der Aussagen derer, die infolge der COVID-19-Pandemie keine Maßnahmen ergriffen haben, ergibt kein gegenteiliges Resultat.

Andererseits könnten sowohl der dominierende Einfluss staatlicher Restriktionen (vgl. Abschnitt 5.1.2.2.2) als auch die staatliche Unterstützung (vgl. Abschnitt 5.1.2.3.6) das Bild während der Pandemie verzerren. Die staatliche Unterstützung kann im Rahmen dieser Studie weder als begünstigender noch als erschwerender Faktor eingeordnet werden. Die insgesamt von den Teilnehmern als unbürokratisch zu beantragenden und schnell in nennenswerten Höhen ausgezahlten Fördergelder (vgl. Abschnitt 5.1.2.3.5) wurden gleichsam von Studienteilnehmern beansprucht, die sowohl BMI durchführten als auch untätig blieben. Dagegen wurde BMI auch von Teilnehmern betrieben, die keine Fördergelder beanspruchen konnten. Somit können weder die Ergebnisse von Breier et al., die staatliche

Unterstützung als hindernden Faktor für BMI identifiziert haben, hier bestätigt (vgl. Abschnitt 3.3.4) noch eine weit verbreitete Ansicht in der Literatur, dass finanzielle Ressourcen eine wichtige Triebkraft für Innovationen im Tourismus seien, untermauert werden (Kallmuenzer et al., 2019, S. 330).

Die intensiv durch staatliche Restriktionen geprägten Innovationen der Geschäftsmodelle (vgl. Abschnitt 5.1.2.4) schließen zwar nicht aus, dass die Innovation von der wirtschaftlich angespannten Situation begünstigt wurde, lassen die Annahme eines eindeutigen Zusammenhangs jedoch nicht zu. Dagegen lässt sich ebenso behaupten, dass die in Abschnitt 5.2.1 festgestellten Veränderungen des Geschäftsmodells durch staatliche Corona-Restriktionen „erzwungen" wurden, da andernfalls kein Geschäftsbetrieb fortbestehen könnte. Mithin könnten also die staatlichen Restriktionen einen begünstigenden Faktor für BMI darstellen: „Also wir versuchen praktisch, die Vorgaben umzusetzen, damit ein Führungsbetrieb wieder funktionieren kann" (G14, Pos. 138–148). Keiner der Faktoren lässt sich unabhängig vom anderen als *conditio sine qua non* für die Veränderungen des Geschäftsmodells vorstellen. Die enge Verzahnung staatlicher (COVID-)Restriktionen und wirtschaftlicher Einbußen legt nahe, dass es sich um in Kombination begünstigende Faktoren für Geschäftsmodellinnovation handelt. Erschwerende Faktoren konnten hingegen im Rahmen dieser Arbeit nicht eindeutig festgestellt werden (vgl. Abbildung 5.19).

5.3.5 Bedeutung der Digitalisierung im Gesamtkontext

Zum Thema der Digitalisierung im Allgemeinen gibt die Aussage eines DMO-Vertreters den Tenor der Mehrheit der Befragten am besten wieder: „Also die Digitalisierung ist das große Thema des erfolgreichen touristischen Betriebs in den nächsten Jahren" (SSG01, Pos 66). Die Ergebnisse dieser Arbeit insgesamt lassen erkennen, dass allein die Hälfte der in Abschnitt 5.2 beschriebenen Veränderungen sich im Bereich der technischen bzw. digitalen Innovation bewegt (vgl. Abbildung 5.8, Nr. 1). Dabei ging es bei der Digitalisierung nicht nur darum, interne Prozesse zu optimieren oder neue Technologien einzubinden, sondern die Geschäftsmodelle grundlegend zu verändern, um sie an die staatlichen (COVID-)Restriktionen und mithin Krisensituation anzupassen. Es ging darum wettbewerbsfähig, wenn nicht gar wirtschaftlich überlebensfähig zu bleiben, indem digitale und digital erweiterte Produkte und Dienstleistungen angeboten wurden. Dies erfordert Zusammenschlüsse mit neuen digitalen Partnern, aber auch Unterstützung bestehender Partner bei der Digitalisierung. Somit kann die

COVID-19-Krise nicht nur als Auslöser für Geschäftsmodellinnovation, sondern auch Digitalisierung verstanden werden.

Neben positiven Aspekten der Digitalisierung schildern die Teilnehmer – vor allem als Hinderungsgrund für Innovation – Probleme bei der Finanzierung größerer Digitalisierungsmaßnahmen und der notwendigen digitalen Infrastruktur. Den Schwerpunkt aller Interviews bildete aber die Diskussionen um die Digitalisierbarkeit des touristischen Geschäftsmodells sowohl im allgemeinen konzeptionellen Sinn als auch auf konkrete Dienstleistungen, wie beispielsweise Gästeführungen, bezogen. Von den Befragten wurden tief mit dem Tourismusbegriff verwurzelte Konzepte angesprochen, wie beispielsweise Ortsveränderung, sozialer Bezug zur Destination als Ort, sozialer Bezug zu den Einheimischen der Destination, Authentizität der Erfahrung und letztendlich auch Co-Kreation des Tourismus-Mehrwerts durch Touristen selbst (vgl. Abschnitte 2.1 und 3.4.3).

Die Gesamtheit der Themen und die damit verbundene „zurückhaltende Akzeptanz“ von Digitalisierung im Tourismus spiegelt sich in der aktuellen Forschung. Ähnlich wie ein Großteil der Studienteilnehmer kritisiert beispielsweise Gössling, dass in der automatisierten Zukunft des Tourismus Begegnungen zunehmend entpersonalisiert und entmenschlicht werden, wodurch die Gastfreundschaft einer ihrer zentralsten Funktionen des sozialen Austauschs beraubt werde (Gössling, 2021, S. 852). Und Zillinger fragt in diesem Zusammenhang, „ob gemeinsam geschaffene lokale authentische Tourismus-Erfahrungen ersetzbar sind“ (Zillinger, 2021, S. 11).



6 Fazit

Grundsätzliche Zielsetzung dieser Arbeit war es, Erkenntnisse über die COVID-19-Krise als Auslöser für Geschäftsmodellinnovation zu erlangen und deren mögliche Integration als proaktive Maßnahme im touristischen Krisenmanagement vorzuschlagen. Dieses Ziel wurde sowohl auf empirischer als auch auf theoretischer Ebene erreicht. In Abschnitt 6.1 werden die eingangs formulierten Forschungsfragen nochmals kurz aufgegriffen und beantwortet. Die Darstellung der Implikationen für Forschung und Praxis folgt in Abschnitt 6.2. Weiterführende Forschungsbedarf und Limitationen dieser Arbeit werden in Abschnitt 6.3 näher ausgeführt. Abschließend erfolgt in Abschnitt 6.4 ein Ausblick auf die Zukunft des touristischen Krisenmanagements sowie die Rolle von Digitalisierung und Innovation seiner Akteure in diesem Kontext.

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Forschungsfrage 1: Inwiefern nehmen Akteure einer Flusskreuzfahrtdestination die COVID-19-Pandemie als Krise wahr und ergreifen (Sofort-) Maßnahmen, um deren Auswirkungen entgegenzuwirken?

Inwiefern wurden Ereignisse vor der COVID-19-Pandemie als Krisen wahrgenommen? Grundsätzlich wird die Tourismusbranche von allen Akteuren als krisenanfällig wahrgenommen. Obwohl jeder angibt, mindestens eine Krise erlebt zu haben (z. B. Wirtschaftskrise, Terroranschlag oder Hochwasser), wird eine solche als lokal begrenzte und temporäre Bedrohung empfunden.

Inwiefern hatten vergangene Ereignisse Auswirkungen auf die touristische Tätigkeit? Überwiegend wurden von den Akteuren nach den genannten Ereignissen

Y. C. Zimmermann, *Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42362-9_6

keine bemerkenswerten Auswirkungen verzeichnet. Nur ein kleiner Teil konnte Einkommensverluste und Buchungsrückgänge jenseits üblicher Marktschwankungen feststellen.

Inwieweit wurden aufgrund vergangener Ereignisse Maßnahmen ergriffen? Die Mehrheit der Befragten hat keine Maßnahmen zur Krisenprävention getroffen. Der kleine Teil betroffener Akteure beschreibt Maßnahmen in Form von Diversifikation, Marktentwicklung und Produktentwicklung innerhalb der Branche (Wachstumsstrategien).

Inwiefern wird die COVID-19-Pandemie als Krise wahrgenommen? Die Befragten nehmen die COVID-19-Pandemie als internationale und dauerhafte Krise war, die sie mehrheitlich wirtschaftlich bedroht (Zitate: „Metastörung“ oder „Gesundheitskrieg“).

Inwiefern hat die COVID-19-Pandemie Auswirkungen auf die touristische Tätigkeit? Nahezu alle Teilnehmer verzeichnen einen vollständigen Rückgang ihrer Buchungen, der mit schweren wirtschaftlichen Verlusten verbunden ist. Die Befragten bringen diese mehrheitlich mit staatlichen (COVID-)Restriktionen in Verbindung.

Inwieweit werden aufgrund der COVID-19-Pandemie Maßnahmen ergriffen? Mehrheitlich werden von den Akteuren Sofortmaßnahmen beschrieben, als da sind Auflösung von Rücklagen und Beantragung staatlicher Hilfen (Rückzug), Sicherung von Cashflow und Umlaufvermögen (Ausharren) sowie auch BMI (Innovation). In einigen Fällen wird der Wechsel von Branche bzw. Job angestrebt (Ausstieg). Keine Maßnahmen vermelden lediglich Akteure mit Rentenbezug.

Forschungsfrage 2: Wie und in welcher Weise wirkt sich die COVID-19-Pandemie auf Geschäftsmodelle von Akteuren an einer Flusskreuzfahrtdestination aus?

Inwiefern verändern Akteure ihre Geschäftsmodelle während der COVID-19-Pandemie? Überwiegend passen die Akteure ihre Geschäftsmodelle den staatlichen (COVID-)Restriktionen an. So werden beispielsweise interaktive Gästeführungen per Videokonferenz, virtuelle Gästeführungen in sozialen Medien sowie Informationssysteme ohne Gästeführer angeboten. Neben solchen digitalen oder digital erweiterten Produkten bzw. Dienstleistungen wird an prozessualen Änderungen und nachhaltigen Tourismusstrategien gearbeitet. Von einem Akteur wird gar eine radikale Veränderung seines BM hin zu einer Aqua-Farm sowie Drive-in-Bäckerei beschrieben.

Inwiefern handelt es sich um Geschäftsmodellinnovationen? Anhand der beschriebenen Veränderungen innerhalb einer der drei BM-Dimensionen Wertschöpfung, Wertangebot und Werterfassung kann bei neun Akteuren BMI positiv festgestellt werden. Diese beschreiben BMI als einen intendierten, aber nicht intentional gesteuerten oder zielgerichteten Prozess. Rund ein Drittel der Befragten gibt an, BMI nur temporär, während der COVID-19-Krise, verfolgen zu wollen.

Inwiefern ist die COVID-19-Krise Auslöser für diese Veränderungen? Bestehende touristische BM sind während der COVID-19-Pandemie, u. a. durch Kontakt- und Reisebeschränkungen, nicht mehr fortführbar. Da die Akteure ihre BM vorrangig aufgrund staatlicher (COVID-)Restriktionen verändern, kann die COVID-19-Krise mittelbar als Trigger-Event für die beobachtete BMI interpretiert werden. Das nach vorangegangenen Krisen bei den Akteuren keine BMI festgestellt werden konnte, kann als weiteres Indiz für die COVID-19-Krise als Trigger-Event erachtet werden.

Welche Faktoren begünstigen oder erschweren diese Veränderungen? Als begünstigende Faktoren konnten sowohl staatliche (COVID-)Restriktionen als auch wirtschaftliche Einbußen identifiziert werden. Aufgrund ihrer engen Verzahnung konnten diese im Rahmen der Studie jedoch nur im Zusammenspiel beobachtet werden. Erschwerende Faktoren wurden nicht identifiziert. Entgegen anfänglichen Annahmen ließ sich auch kein hemmender Einfluss staatlicher Hilfen eindeutig feststellen.

Inwiefern ist die Digitalisierung von Bedeutung? Die Mehrheit der beschriebenen BMI bewegt sich im Bereich Digitalisierung. Insbesondere aufgrund von Kontakt- oder Betriebsverboten verbleibt für die Akteure zumeist nur der virtuelle Raum für eine Weiterführung der touristischen Tätigkeit. Ebenso sind in diesem Kontext digitale Lösungen zur Umsetzung von Kontaktverfolgung, Zugangsbeschränkungen und kontaktlosen Bezahlvorgängen von Bedeutung. Des Weiteren wird durchweg von einem erhöhten Engagement der Akteure im Bereich sozialer Medien berichtet: im Rahmen des Krisenmanagements, „um im Gespräch zu bleiben“, bei BMI, „um neue Märkte zu erreichen“. Eine Begrenzung sehen die meisten Akteure in der „Digitalisierbarkeit“ touristischer Dienstleistungen, da die Digitalisierung ihrer BM eng Paradigmen in Frage stellt, die eng mit dem Tourismusbegriff verbunden sind, wie z. B. Ortsveränderung, Gastfreundschaft und sozialer Bezug zur Destination.

6.2 Implikationen

6.2.1 Beitrag zu Forschung

Erstens wird die Literatur zum Flusskreuzfahrttourismus, basierend auf einer ausgiebigen theoretischen Auswertung, um eine bisher fehlende Konzeptualisierung der Flusskreuzfahrtdestination ergänzt (vgl. Abschnitt 2.2.3). Somit kann diese Arbeit als Bezugspunkt für spätere Untersuchungen zum Thema Flusskreuzfahrten dienen (Cooper et al., 2019, S. 9; Tomej & Lund-Durlacher, 2020, S. 100302).

Zweitens wird die Literatur zum touristischen Krisenmanagement ergänzt. Einerseits durch die Einordnung der COVID-19-Pandemie in vorhandene Typologien nach Santana (2004), andererseits durch die Bestätigung von Faulkners Modell zum Krisenmanagement an Destinationen (2001). Einen besonderen Beitrag stellt dabei der Erhebungszeitpunkt dieser Studie dar, der nicht wie üblich im Nachgang der Krise, sondern bereits in der Notfallphase stattfindet (Lai & Wong, 2020, S. 3138).

Drittens wird die aktuelle Literatur zu temporärer sowie dauerhafter Geschäftsmodellinnovation, als mögliche proaktive Strategie für KMU zur Bewältigung von Krisen, mit empirischen Ergebnissen ergänzt bzw. bestätigt (Clauss et al., 2021, S. 312; Kraus et al., 2020, S. 1091). Unter anderem konnte dargelegt werden, dass BMI als Reaktion auf sich verändernde äußere Umstände nicht unbedingt radikal und unumkehrbar ist, sondern ein taktischer Ansatz innerhalb mehrerer strategischer Optionen in der Krise sein kann (Clauss et al., 2021, S. 312; Wenzel et al., 2021, S. o27).

Viertens wird zur interdisziplinären Diskussion im Rahmen der COVID-19-Forschung beigetragen, indem nicht nur Krise als Auslöser von BMI im Tourismus untersucht (Alves et al., 2020, S. 1; Dvoulety et al., 2021, S. 481; Filser et al., 2021, S. 891; Ritter & Pedersen, 2020, S. 214; Sigala, 2020, S. 313), sondern auch die Bedeutung der Digitalisierung sowie der Digitalisierbarkeit touristischer Geschäftsmodelle kritisch analysiert wird (Gössling et al., 2020, S. 2; Hall et al., 2020, S. 577; Reinhold et al., 2019, S. 1135; Zillinger, 2021, S. 1–55).

6.2.2 Beitrag zur Praxis

Die COVID-19-Krise ist in ihrer globalen Reichweite, ihren wirtschaftlichen Auswirkungen und ihrem politischen Einfluss außergewöhnlich. Ziel dieser Arbeit war es daher, neue konzeptionelle und empirische Erkenntnisse sowohl für das

Krisenmanagement von Destinationen als auch für die Geschäftsmodellinnovation von touristischen KMU zusammenzuführen und damit klare Implikationen für die Praxis zu liefern. Zum einen können diese Erkenntnisse zur Verbesserung staatlicher Förderprogramme sowie im Krisenmanagement der Destinationen genutzt werden. Beispielsweise können die beschriebenen Probleme der Akteure bei der Finanzierung größerer Digitalisierungsmaßnahmen und notwendiger neuer Infrastrukturen durch Förderprogramme gezielt abgemildert werden. Darüber hinaus kann Geschäftsmodellinnovation insgesamt als beabsichtigter, zielgerichteter Prozess und aktive strategische Option durch Schulungs- und Informationsangebote der DMO in das Bewusstsein aller Akteure der Destination gebracht werden. Auf diese Weise kann den zahlreichen KMU in den Destinationen ein proaktiver Ansatz an die Hand gegeben werden, um mit temporärer BMI auf aktuelle und zukünftige Krisen reagieren zu können. Insgesamt können diese Maßnahmen zur Resilienz der Destination beitragen.

Insbesondere aus Sicht der KMU in den Destinationen können die beschriebenen Innovationen, wie z. B. digitale und interaktive Gästeführungen, als Inspiration und Blaupause für bestehende oder neue Geschäftsmodelle dienen. Gerade innovative Ansätze zur Überwindung sozialer Distanz durch Videokonferenzen bieten mögliche Ansatzpunkte für Geschäftsmodelle sowohl innerhalb als auch außerhalb des Tourismus. Einen besonderen gesellschaftlichen Beitrag leisten neue virtuelle Gästeführungsangebote für Menschen mit Handicap. Sie sind nun in der Lage, touristische Angebote zu nutzen, die ihnen bisher nicht zugänglich waren. So können Rollstuhlfahrer an Gästeführungen durch Innenstädte teilnehmen, deren mittelalterliches Pflaster sonst ein unüberwindbares Hindernis darstellt.

6.3 Limitationen und weiterführender Forschungsbedarf

6.3.1 Grenzen der Studie

Eine Fallstudienforschung unterliegt notwendigerweise Einschränkungen. In der Forschung werden Fallstudien üblicherweise mangels Repräsentativität, schwieriger Übertragbarkeit von Befunden und einer möglichen emotionalen Beeinflussung des Forschers kritisiert. Auch in der vorliegenden Arbeit ist dieser kritische Einwand angebracht. Bereits durch die Beschränkung der Stichprobe auf eine Destination, die im Kontext touristischer Forschung durchaus in der besseren Übertragbarkeit der Studienergebnisse begründet und üblich ist, ergeben sich Verzerrungen allein durch die i. d. R. ungleichmäßige Verteilung der

Akteursgruppen. So sind für eine Destination nur eine, maximal zwei öffentlich finanzierte DMOs zuständig. Auch die Anzahl der ansässigen Busunternehmen ist selten zweistellig. Allein aufgrund von Sprachenvielfalt und Bedarfsmenge für eine Destination kann dagegen die Anzahl der Gästeführer leicht dreistellig sein. In diesem Bewusstsein wurde der Erkenntnisgewinn, der darin besteht, das Forschungsfelds während der Krise zu beschreiben und zu erforschen, priorisiert. Die Notfallphase als besonderer Untersuchungszeitraum während der Krise ist dabei Segen und Fluch zugleich. So liefert dieser einerseits im Bereich des Krisenmanagements einen wertvollen Beitrag zur Forschung. Andererseits wäre für den Bereich der Geschäftsmodellinnovation eine Folgeuntersuchung derselben Stichprobe erforderlich, um beispielsweise die Beständigkeit der zum Teil noch in Planung befindlichen Geschäftsmodelle zu eruieren. Spezifisch zu dem interessierenden Konstrukt der BMI könnte die Innovation, in Anbetracht der hier gewählten modularen Sichtweise des Geschäftsmodells, aus Änderungen einer Wertedimension und nachfolgenden Anpassungen anderer Dimensionen resultieren (Clauss, 2017, S. 385; Laudien & Daxböck, 2017, S. 420). Demnach könnte BMI als ein inkrementeller, emergenter Prozess verstanden werden, dessen Feststellung einer Langzeitstudie bedarf. Dieses Dilemma der begrenzten Verallgemeinerbarkeit anerkennend, werden in der BMI-Forschung diesbezüglich mehr empirische Analysen gefordert (Bhatti et al., 2021, S. 390).

Während sich die Fallstudie als nützlich erwies, um das komplexe neue Phänomen der Auswirkungen von COVID-19 während des ersten Lockdowns im Jahr 2020 zu untersuchen, wird mit zunehmenden Wissen über die Entwicklung der Pandemie mehr quantitative und replizierbare Forschung erforderlich sein. Diese kann dann zur Validierung von Konzepten und Beziehungen beitragen. *Mixed Methods* könnten sich in diesem Stadium als besonders geeignet erweisen, um die wissenschaftliche Strenge der Forschung zu erhöhen und gleichzeitig die Komplexität des untersuchten Phänomens zu adressieren. Die Verwendung quantitativer Ansätze könnte insbesondere dazu beitragen, kausale Zusammenhänge, wie beispielsweise zwischen begünstigenden oder erschwerenden Faktoren (vgl. Abschnitt 5.3.4), besser herauszuarbeiten und die benannten Wissenslücken zu schließen. Größere empirische Analysen wären darüber hinaus geeignet, nicht nur die beschriebenen Zusammenhänge besser zu erkennen, sondern auch die Generalisierbarkeit zu verbessern.

Auch wenn die vorliegende Arbeit aus den genannten Gründen keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität erhebt, sprechen insbesondere die Implikationen dafür, dass die identifizierten Muster auch in einem weitaus größeren Kontext von Bedeutung sind. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Innovationsaktivitäten und -prozesse zwischen den betrachteten KMU – zum

Teil Ein-Mann-Dienstleistungsunternehmen – im Tourismus und beispielsweise Industrieunternehmen erheblich unterscheiden können. Die Ergebnisse der Studie beruhen auf einer deutschen Stichprobe. Die durch COVID-19 bedingten BMI-Einflussfaktoren sind jedoch keine Eigenheit des deutschen Markts. Dadurch wird die Erklärungskraft der Ergebnisse nicht einschränkt. Allerdings beruht die Stichprobe auf nur einer Destination. Eine Ausweitung der Untersuchung auf weitere Flusskreuzfahrtdestinationen in Deutschland (z. B. Köln, Passau und Speyer) oder im europäischen Ausland (z. B. Budapest, Novi Sad und Wien) sowie weltweit (z. B. Ägypten, Australien, China und USA) wäre in dieser Hinsicht aufschlussreich. Die Begrenzung auf eine geografische Region erhöht die Vergleichbarkeit der Forschung an unterschiedlichen Destinationen. Gleichzeitig limitiert die Beschränkungung auf eine geografische Region die Aussagen über begünstigenden oder erschwerende Faktoren für BMI, da in anderen Ländern sowohl andere staatliche Restriktionen gelten (z. B. Hygieneauflagen) als auch andere staatliche Unterstützungen gewährt werden (z. B. Corona-Hilfen). Mithin könnten also überregionale externe und interne Treiber für BMI existieren (z. B. Lebenszyklus der Branche, organisatorische Trägheit oder Führung), die als signifikante Einschränkungen der vorliegenden Arbeit gelten dürfen. Als Ansatz zur Förderung der Resilienz in touristischen Destinationen sollten Geschäftsmodellinnovationen im Kontext von Krisen in weiteren Forschungsansätzen untersucht werden.

Segen und Fluch zugleich war die bereits in Abschnitt 4.7 beschriebene persönliche Beziehung zwischen Forscher und Studienteilnehmern. So gab es durchaus schwierige Interviewsituationen, in denen die Studienteilnehmer den Interviewer selbst als Experten befragten und somit die Rollen vertauschten. Dieser Beeinträchtigung steht eine besondere Güte der Daten gegenüber. Allein die offene Darlegung von Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien mit der Quantifizierung von Erträgen und Verlusten sind sensible Daten, die einem Fremden so nicht mitgeteilt worden wären. Die Interviews erforderten daher unter anderem ein hohes Maß an Anonymisierung, um leicht mögliche Rückschlüsse auf die Identität der Studienteilnehmer zu vermeiden.

Schließlich können die Ergebnisse qualitativer Forschung nicht losgelöst von der Weltsicht des Forschers betrachtet werden. Daher ist an dieser Stelle besonders zu betonen, dass der Forscher im Sinne des Konstruktivismus einen erkannten Gegenstand nicht anders als vom Betrachter selbst, durch den Vorgang des Erkennens konstruiert, begreift. Die empirische Bestätigung einer Hypothese kann in diesem Verständnis nicht die Erkenntnis einer objektiven Welt bedeuten.

6.3.2 Weiterführende Forschung

Vor dem Hintergrund der im vorherigen Abschnitt dargestellten Grenzen der Studie sollte zukünftige Forschung den emergenten Charakter von Geschäftsmodellinnovationen differenziert untersuchen, da dieses Verständnis insbesondere im Hinblick auf die Identifikation von Erfolgsfaktoren von BMI von Bedeutung sein könnte. Ein vielversprechender Forschungsansatz könnte sich aus der Analyse ergeben, wie kulturelle Unterschiede BMI begünstigen oder erschweren, wie die Profitabilität durch temporäre Geschäftsmodellinnovation im Kontext touristischer KMU beeinflusst wird und ob sie aus dieser Perspektive überhaupt unternehmerisch sinnvoll ist. Wie bereits in Abschnitt 6.3.1 erwähnt wären Langzeitstudien sinnvoll, um auch die Dauer und Beständigkeit einer BMI zu erfassen. Aufgrund der Fokussierung der Arbeit auf touristisches Krisenmanagement und Geschäftsmodellinnovation wurden eine Reihe interessanter Aspekte nicht weiter vertieft, so erscheinen z. B. interdisziplinäre Forschungsansätze in den Bereichen Innovations- und Change-Management sowie organisationales Lernen vielversprechend. Insbesondere das Modell von Dewald und Bowen (2010), das einen Zusammenhang zwischen Entscheidungen, Risiko und Resilienz herstellt (Dewald & Bowen, 2010, S. 200), könnte einen fruchtbaren Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen im Hinblick auf die Stärkung der Resilienz von KMU darstellen.

Vor allem im Rahmen der Tourismusforschung sollten wissenschaftliche Untersuchungen auf weitere Teilbereiche des Tourismus ausgedehnt werden. Neben dem Vergleich mit anderen Destinationen würden sich auch andere Tourismusformen wie Bus- oder Individualtourismus, aber auch andere Formate wie Städte- und Naturtourismus anbieten. Dadurch könnten vorgeschlagene Konzepte erprobt und auf ihre Anwendbarkeit in anderen Tourismuskontexten überprüft werden.

Ein weiterer Ausgangspunkt dieser Arbeit war, dass die durch COVID-19 ausgelöste Krise bzw. der daraus resultierende finanzielle Druck BMI begünstigt und staatliche Unterstützung dem entgegenwirkt. Neben dem Vorschlag, andere methodische Ansätze zu verfolgen, um diese Faktoren zu erforschen, wird an dieser Stelle empfohlen, einen anderen theoretischen Rahmen für die weitere Untersuchung zu verwenden. Aufbauend auf dem entwickelten Modell des Flusskreuzfahrt-Destination-Clusters kann die Destination als Gesamtheit ihrer Akteure und damit als eigenständige Organisation betrachtet werden (vgl. Abschnitt 2.2.3).

Kombiniert man nun das Verständnis des Stresslevels im System der Organisation mit dem Lebenszyklusmodell der Krise nach Braden (2004) (vgl.

Abschnitt 2.3.4) und verbindet es mit dem Phasenmodell von Faulkner (2001) (vgl. Abschnitt 2.4.2), so lässt sich mit Blick auf die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit ein Zusammenhang zwischen dem Stresslevel der Destination und BMI vermuten (vgl. Abbildung 6.1, Hervorhebung).

Als Indiz hierfür kann das zeitlich unmittelbare Aufeinanderfolgen von „Peak", also maximalem Stresslevel, den die Destination als Organisation ertragen kann, und Einsetzen der BMI bei den Akteuren dienen (vgl. Abbildung 6.1, Hervorhebung). Daher wird der Stresslevel der Destination als potenzieller Erklärungsansatz für weitere Untersuchungen von Geschäftsmodellinnovation in der Krise vorgeschlagen.

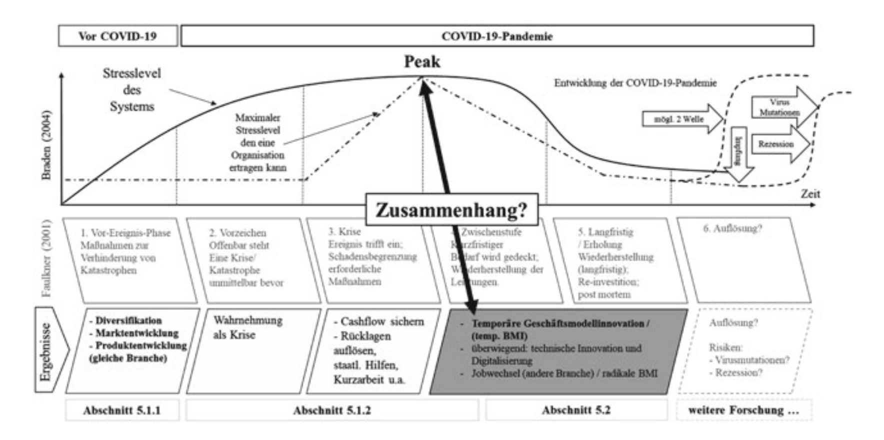


Abbildung 6.1 Stresslevel der Destination als Trigger-Event für BMI. (Quelle: Eigene Darstellung nach Braden et al. (2004) und Faulkner (2001))

Am Rande wurde im Rahmen dieser Arbeit festgestellt, dass Geschäftsmodellinnovation als strategische Option im Bewusstsein der Entscheidungsträger fehlt und diese durch einen Glauben an die Stabilität des Marktes und eine gefühlte Abhängigkeit von etablierten Marktregeln eingeschränkt sind. Eine Untersuchung dieser möglichen kognitiven Einschränkungen von Managern, die bereits in den Arbeiten von Tversky und Kahneman angesprochen wurden (*Status Quo Bias*), könnte daher auch im Kontext von Geschäftsmodellinnovationen für KMU von Interesse sein (Kahneman & Tversky, 1979, S. 288; Tversky & Kahneman, 1981, S. 456).

6.4 Ausblick

In der Tourismusforschung wurde bereits seit 2002 ein besonderes Augenmerk auf die Auswirkungen des SARS-Erregers – heute besser bekannt als SARS-CoV-1 – auf den Tourismus in Asien im Allgemeinen (Lee & Chen, 2011; McAleer et al., 2010) bzw. in China im Besonderen (Zeng et al., 2005), Hongkong (Pine & McKercher, 2004), Korea (Chun et al., 2005), Japan (Min et al., 2011), Australien (Dwyer et al., 2006) und sogar Schottland (Page et al., 2006), so muss der geringe Grad an Bewusstsein und Vorbereitung auf ein solches Ereignis in den touristischen Destinationen überraschen. Dabei wurden Best-Practice-Beispiele für Grippeepidemien, die Weitergabe von Informationen an Tourismusorganisationen weltweit über die Welttourismusorganisation sowie geeignete Reaktionsstrategien erarbeitet, um Destinationen auf den Ernstfall vorzubereiten (Sigala, 2020, S. 312). Aus dem kurzen Forschungsüberblick geht jedoch hervor, dass die Szenarien regional oder national begrenzt waren. So wurde im Dezember 2019 für SARS-CoV-2 (COVID-19) ein ähnliches Verhalten erwartet und keine rasche globale Ausbreitung (Ozbay et al., 2022, S. 2–3). Trotz der Empfehlungen der UNTWO (*Preparing for Tomorrow* -Strategie) wurde weiterhin auf kurzfristige lokale Lösungen gesetzt, ohne einheitliche Politik oder Strategie für den weltweit betroffenen Tourismus (Collins-Kreiner & Ram, 2021, S. 103076). Da jedes Land mit seinen Besonderheiten individuell von der Pandemie betroffen ist und auch die Ein- und Ausreisebestimmungen der nationaler Souveränität unterliegen, ist dies einerseits verständlich. Andererseits wird die Branche ohne internationales Engagement für nachhaltigen Tourismus nicht resilienter und krisenfester (Hall et al., 2020, S. 1), worauf auch die Aussagen der DMO-Vertreter im Rahmen dieser Arbeit hinweisen.

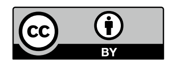
Art, Umstände und Auswirkungen von COVID-19 und der Einstufung als Pandemie legen nahe, dass diese Krise tiefgreifende und langfristige strukturelle Veränderungen für den Tourismus als sozioökonomische Aktivität und Industrie mit sich bringen wird. Als Ergebnis der Überschneidung von Urbanisierung, Globalisierung und Umweltveränderung stellt die COVID-19-Pandemie ein externes Ereignis (Katastrophe) dar. Für ein internes Versagen der touristischen Flusskreuzfahrtdestination selbst (Krise) spricht, dass die gegenwärtige Form des Flusskreuzfahrttourismus globale Reisen erfordert und deren Entwicklungs- und Wachstumsparadigmen auch ein Teil derjenigen Umstände sind, die die Verbreitung dieses Virus beschleunigt haben. Darüber hinaus werden durch die Digitalisierung im Rahmen der COVID-19-Pandemie touristische Paradigmen wie die Notwendigkeit der „Ortsveränderung“ mit einer neuen virtuellen touristischen

Wirklichkeit ins Wanken gebracht, auch weil sich traditionelle Vorstellungen von physischer und digitaler Realität durch soziale Medien weiter vermischen.

Es wird sich zeigen, ob sich der ökologisch, politisch und sozioökonomisch sehr risikoanfällige Tourismus nach COVID-19 wie nach anderen Krisen (z. B. Terrorismus, Erdbeben, Ebola, SARS) erholen wird. Noch besteht die Forschung in diesem Bereich neben frühen Gesamtbetrachtungen überwiegend aus Forschungsberichten und Positionspapieren (Baum et al., 2020; Fotiadis et al., 2021; Jamal & Budke, 2020; Persson-Fischer & Liu, 2021; Sharma et al., 2021; Sigala, 2020; Yeh, 2021) und vereinzelt empirischen Beiträgen zu Spezialbereichen (Breier et al., 2021; Clauss et al., 2021; Collins-Kreiner & Ram, 2021; Le & Phi, 2021; Renz & Vladova, 2021).

Ob im Rahmen von touristischem Krisenmanagement, BMI und Digitalisierung „Corona in der Fähigkeit, Verhalten zu ändern", nur „ein Strohfeuer" ist, das, wie ein DMO-Vertreter es ausdrückte, „jetzt ungeheuer hell und wirkungsvoll lodert" und danach „ganz schnell wieder zusammensacken" (SSG01, Pos. 94) würde, wird die Zukunft zeigen. Moderne Ansätze des touristischen Krisenmanagements plädieren allerdings dafür, das ganze System, also die Gesamtheit der Akteure der touristischen Destination in einem ständigen Zustand der Innovation und Evolution zu halten, um touristische Nachfrage zu erhalten und weiterhin zu generieren. Eine solche proaktive Innovationsstrategie zur Krisenbewältigung könnte den KMU und letztlich der Destination als solcher helfen, auch für eine stets ungewisse Zukunft gewappnet zu sein.

Um die Zukunft des Tourismus bestmöglich zu gestalten, braucht es mehr Tourismusforschung im Bereich der Digitalisierung, aber auch in Bereichen, die institutionelle Logiken wie Geschäftsmodelle sichtbar und damit veränderbar machen. Entrepreneurship ist – auch in der Tourismuswirtschaft – ein Prozess, der darin besteht, Ideen aufzugreifen, diese in Produkte oder Dienstleistungen umzusetzen und darauf ein Unternehmen aufzubauen. Kommerziellen Erfolg zu erreichen und zu erhalten, erfordert nicht nur unternehmerische Fähigkeiten, notwendige Infrastruktur und Kapital, sondern auch Innovation, um sicherzustellen, dass die Unternehmen und Dienstleistungen den aktuellen Bedürfnissen des Markts *entsprechen* (Alerasoul et al., 2022, S. 128). Für die KMU, die das Rückgrat der touristischen Destinationen bilden, ist es daher wichtig, eine differenzierte und zielgerichtete Innovationsstrategie zu verfolgen.


BY

Literatur

Abd El Kafy, J. (2021). Challenges Facing Tour Guide Profession and their Impacts on the Egyptian Guides performance. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, *19*(3), 113–130. https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.54989.1105

Adachi, R., Cramer, E. M., & Song, H. (2020). Using virtual reality for tourism marketing: A mediating role of self-presence. *The Social Science Journal*, 1–14. https://doi.org/10.1080/03623319.2020.1727245

Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach* (1st ed). McGraw-Hill/Irwin.

Akhtar, N., Khan, N., Mahroof Khan, M., Ashraf, S., Hashmi, M. S., Khan, M. M., & Hishan, S. S. (2021). Post-COVID 19 Tourism: Will Digital Tourism Replace Mass Tourism? *Sustainability*, *13*(10), 5352. https://doi.org/10.3390/su13105352

Akremi, L. (2019). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 313–331). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_21

Alazaizeh, M. M., Jamaliah, M. M., Mgonja, J. T., & Ababneh, A. (2019). Tour guide performance and sustainable visitor behavior at cultural heritage sites. *Journal of Sustainable Tourism*, *27*(11), 1708–1724. https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1658766

Albrecht, A. (2020, Mai 11). *Protest kommt ins Rollen: Regionale Reisebranche demonstriert am Mittwoch in Heidelberg* [Tageszeitung]. Rhein-Neckar-Zeitung. https://www.rnz.de/nachrichten/metropolregion_artikel,-protest-kommt-ins-rollen-regionale-reisebranche-demonstriert-am-mittwoch-in-heidelberg-_arid,513782.html

Aldao, C., Blasco, D., Poch Espallargas, M., & Palou Rubio, S. (2021). Modelling the crisis management and impacts of 21st century disruptive events in tourism: The case of the COVID-19 pandemic. *Tourism Review*, *76*(4), 929–941. https://doi.org/10.1108/TR-07-2020-0297

Alegre, I., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Social innovation success factors: Hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(6), 1155–1176. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0231

Alerasoul, S. A., Tiberius, V., & Bouncken, R. B. (2022). Entrepreneurship and Innovation: The Coevolution of Two Fields. *Journal of Small Business Strategy*, *32*(2). https://doi.org/10.53703/001c.29968

Y. C. Zimmermann, *Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42362-9

Aliperti, G., Sandholz, S., Hagenlocher, M., Rizzi, F., Frey, M., & Garschagen, M. (2019). Tourism, Crisis, Disaster: An Interdisciplinary Approach. *Annals of Tourism Research*, *79*, 102808. https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102808

Al-Jinini, D. K., Dahiyat, S. E., & Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowledge and Process Management*, *26*(2), 69–85. https://doi.org/10.1002/kpm.1593

Allen, J., Massey, D. B., & Cochrane, A. (1998). *Rethinking the region.* Routledge.

Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). *Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau* (S. 1–29) [Preprint]. https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1

Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, *28*(1), 13. https://doi.org/10.2307/30040687

Ambroz, R., & Omerzel, D. G. (2017). Business Model Innovation in Tourism: How to Survive in Highly Competitive Environments. *Academica Turistica*, *10*(2), 175–183. https://doi.org/10.26493/2335-4194.10.175-183

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, *22*(6–7), 493–520. https://doi.org/10.1002/smj.187

Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting Business Architecture: The Antecedents of Business Model Design: Antecedents of Business Model Design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *9*(4), 331–350. https://doi.org/10.1002/sej.1200

Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., & Carlucci, D. (2021). Digital business models in cultural tourism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *ahead-of-print*, 1–22. https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0070

Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., & Hollingsworth, T. D. (2020). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic? *The Lancet*, *395*(10228), 931–934. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30567-5

Andersson, T. D., & Getz, D. (2009). Festival Ownership. Differences between Public, Nonprofit and Private Festivals in Sweden. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *9*(2–3), 249–265. https://doi.org/10.1080/15022250903217035

Andreini, D., & Bettinelli, C. (2017). *Business Model Innovation: From Systematic Literature Review to Future Research Directions.* Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53351-3

Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2021). Business model innovation: A review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, *24*(3), 1–33. https://doi.org/10.1007/s10997-021-09590-w

Andrianto, T., Koseoglu, M. A., & King, B. (2021). A business model innovation process for tourism: Findings from a literature review. *Tourism Recreation Research*, 1–8. https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1878654

Andries, P., & Debackere, K. (2013). Business Model Innovation: Propositions on the Appropriateness of Different Learning Approaches: Business Model Innovation. *Creativity and Innovation Management*, *22*(4), 337–358. https://doi.org/10.1111/caim.12033

Ansoff, I. H. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, *35*, 113–124.

Arasli, H., Saydam, M. B., & Kilic, H. (2020). Cruise Travelers' Service Perceptions: A Critical Content Analysis. *Sustainability*, *12*(17), 6702. https://doi.org/10.3390/su12176702

Arend, R. J. (2013). The business model: Present and future—beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, *11*(4), 390–402. https://doi.org/10.1177/1476127013499636

Ateljevic, I. (2000). Circuits of tourism: Stepping beyond the „production/consumption" dichotomy. *Tourism Geographies*, *2*(4), 369–388. https://doi.org/10.1080/146166800750035495

Aufenanger, S. (2011). Formen des qualitativen Interviews. In R. Ayaß & J. Bergmann (Hrsg.), *Qualitative Methoden der Medienforschung* (S. 97–114.). Verlag für Gesprächsforschung.

Avcikurt, C., Koroglu, O., Koroglu, A., & Avcikurt, A. S. (2011). HIV/AIDS awareness and attitudes of tour guides in Turkey. *Culture, Health & Sexuality*, *13*(2), 233–243. https://doi.org/10.1080/13691058.2010.522733

Bachinger, M., & Tripkovic-Markovic, A. (2020). Destination management organisations asmeta-designers: Insights from Germany and Montenegro. *Tourism*, *68*(3), 294–307. https://doi.org/10.37741/t.68.3.4

Backer, E., & Ritchie, B. (2017). VFR Travel: A Viable Market for Tourism Crisis and Disaster Recovery? VFR travel: Viable for crisis recovery? *International Journal of Tourism Research*, *19*(4), 400–411. https://doi.org/10.1002/jtr.2102

Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, *11*(4), 418–427. https://doi.org/10.1177/1476127013510112

Baggio, R., & Del Chiappa, G. (2014). Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems. *Information Technology & Tourism*, *14*(1), 3–19. https://doi.org/10.1007/s40558-013-0001-5

Baker, D. McA., Fulford, M. D., Fulford, M. D., & SMG (Service Management Group). (2016). Cruise passengers' perceived value and willingness to recommend. *Tourism & Management Studies*, *12*(1), 74–85. https://doi.org/10.18089/tms.2016.12108

Banerjee, S., & Chua, A. Y. K. (2020). How alluring is the online profile of tour guides? *Annals of Tourism Research*, *81*, 102887–1. https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102887

Barney, J. (1991). Special Theory Forum The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of Management*, *17*(1), 97–98. https://doi.org/10.1177/014920639101700107

Bastakis, C., Buhalis, D., & Butler, R. (2004). The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management*, *25*(2), 151–170. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00098-0

Baum, T., Mooney, S. K. K., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(9), 2813–2829. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314

Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4

Beck, J., Rainoldi, M., & Egger, R. (2019). Virtual reality in tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Review*, *74*(3), 586–612. https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0049

Belussi, F., Orsi, L., & Savarese, M. (2019). Mapping Business Model Research: A Document Bibliometric Analysis. *Scandinavian Journal of Management*, *35*(3), 101048. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101048

Beric, D., & Jovicic, A. (2012). Cruising tourism Novi Sad and Belgrade residents' experience analyze. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA*, *62*(2), 67–80. https://doi.org/10.2298/IJGI1202067B

Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, *40*(2), 16–24. https://doi.org/10.1108/10878571211209314

Betzler, D., Loots, E., Prokupek, M., Marques, L., & Grafenauer, P. (2021). COVID-19 and the arts and cultural sectors: Investigating countries' contextual factors and early policy measures. *International Journal of Cultural Policy*, *27*(6), 796–814. https://doi.org/10.1080/10286632.2020.1842383

Bezrukova, N. (2016). Systematic approach to the quality assessment of river cruise product. *Services in Russia and Abroad*, *10*(3), 184–198. https://doi.org/10.12737/20110

Bhati, A., Upadhayaya, A., & Sharma, A. (2016). National disaster management in the ASEAN-5: An analysis of tourism resilience. *Tourism Review*, *71*(2), 148–164. https://doi.org/10.1108/TR-12-2015-0062

Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, *123*, 389–400. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.003

Bieger, T., & Wittmer, A. (2006). Air transport and tourism—Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments. *Journal of Air Transport Management*, *12*(1), 40–46. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.09.007

Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021). What can Strategy Learn from the Business Model Approach? *Journal of Management Studies*, *58*(2), 528–539. https://doi.org/10.1111/joms.12579

Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, *20*(5), 645–665. https://doi.org/10.1080/09669582.2011.630080

Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, *25*(2), 300. https://doi.org/10.2307/2392456

Bjorkman, M., & Malterud, K. (2009). Lesbian women's experiences with health care: A qualitative study. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, *27*(4), 238–243. https://doi.org/10.3109/02813430903226548

Blöbaum, B., Nölleke, D., & Scheu, A. M. (2016). Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In S. Averbeck-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 175–190). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2

Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation: Flexibility During Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, *49*(2), 279–305. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x

Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: Ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, *2*(2), 108–124. https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2015-0032

Bogers, M., & Jensen, J. D. (2017). Open for business? An integrative framework and empirical assessment for business model innovation in the gastronomic sector. *British Food Journal*, *119*(11), 2325–2339. https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2017-0394

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5

Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2009). Hotel Companies' Contribution to Improving the Quality of Life of Local Communities and the Well-Being of Their Employees. *Tourism and Hospitality Research*, *9*(2), 147–158. https://doi.org/10.1057/thr.2008.46

Bokolo, A., & Sobah Abbas, P. (2021). Examining the digitalisation of virtual enterprises amidst the COVID-19 pandemic: A systematic and meta-analysis. *Enterprise Information Systems*, *15*(5), 617–650. https://doi.org/10.1080/17517575.2020.1829075

Bonilla-Priego, M. J., Font, X., & Pacheco-Olivares, M. del R. (2014). Corporate sustainability reporting index and baseline data for the cruise industry. *Tourism Management*, *44*, 149–160. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.004

Bosnic, I., & Gasic, I. (2019). River Cruise Industry: Trends and Challenges. *Rethinking Management in the Digital Era: Challenges from Industry 4.0 to Retail Management*, *43*, 32–41. https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdAveiro2019_Online.pdf

Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, *43*(9), 101828–101847. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828

Braden, V., Cooper, J., Klingele, M., Powell, J. P., & Robbins, M. G. (2005). *Crisis–A Leadership Opportunity* (CADRE/PC 2005–003; S. 1–85). Harvard University, John F. Kennedy School of Government. https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA477120.pdf

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, *92*, 102723–102733. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723

Brida, J. G., Coletti, & Coletti, P. (2010). Tourist's Intention of Returning to a Visited Destination: Cruise Ship Passengers in Cartagena De Indias, Colombia. *SSRN Electronic Journal*, *online*, 1–20. https://doi.org/10.2139/ssrn.1617894

Brida, J. G., Fasone, V., Scuderi, R., & Zapata-Aguirre, S. (2014). Research Note: Exploring the Determinants of Cruise Passengers' Expenditure at Ports of Call in Uruguay. *Tourism Economics*, *20*(5), 1133–1143. https://doi.org/10.5367/te.2013.0322

Brinkmann, G. (1997). *Analytische Wissenschaftstheorie: Einführung sowie Anwendung auf einige Stücke der Volkswirtschaftslehre*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. https://doi.org/10.1515/9783486792867

Brodaric, P., Schiozzi, D., & Smojver, Z. (2017). Analysis of River Cruising with the main focus on Croatia. *Journal of Maritime & Transportation Science*, *53*(1), 11–18. https://doi.org/10.18048/5301

Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *22*, 362–370. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.02.005

Bryman, A. (2006). Paradigm Peace and the Implications for Quality. *International Journal of Social Research Methodology*, *9*(2), 111–126. https://doi.org/10.1080/13645570600595280

Bryman, A. (2007). The Research Question in Social Research: What is its Role? *International Journal of Social Research Methodology*, *10*(1), 5–20. https://doi.org/10.1080/13645570600655282

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed). Oxford University Press.

Bryon, J. (2012). Tour Guides as Storytellers – From Selling to Sharing. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *12*(1), 27–43. https://doi.org/10.1080/15022250.2012.656922

Buchanan, D. A., & Denyer, D. (2013). Researching Tomorrow's Crisis: Methodological Innovations and Wider Implications. *International Journal of Management Reviews*, *15*(2), 205–224. https://doi.org/10.1111/ijmr.12002

Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, *21*(2), 183–198. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x

Buchmüller, D. (2021, März). *The study proves: 2020 will go down as an «annus horribilis» in the history of river cruising!* [Press release]. IG RiverCruise. https://www.igrivercruise.com/downloads

Budler, M., Zupic, I., & Trkman, P. (2021). The development of business model research: A bibliometric review. *Journal of Business Research*, *135*, 480–495. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.045

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, *21*(1), 97–116. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3

Buhalis, D. (2020). Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: A perspective article. *Tourism Review*, *75*(1), 267–272. https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart Tourism Destinations. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Hrsg.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (S. 553–564). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_40

Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *36*(5), 563–582. https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059

Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., & Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*, *30*(4), 484–506. https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2018-0398

Bull, A. O. (2013). CRUISE TOURISM. In C. A. Tisdell, *Handbook of Tourism Economics* (S. 339–359). World Scientific. https://doi.org/10.1142/9789814327084_0016

Bung, J. (2018, Oktober 9). *37 Passagiere mit Norovirus infiziert: Rheinschiff auf dem Weg nach Remagen in Quarantäne* [Tageszeitung]. General-Anzeiger. https://ga.de/region/ahr-und-rhein/remagen/rheinschiff-auf-dem-weg-nach-remagen-in-quarantaene_aid-43916533

Burkart, A. J., & Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, present and future*. Heinemann.

Burton, R. (1994). Geographical Patterns of Tourism in Europe. In C. Cooper (Hrsg.), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management* (2. Aufl., Bd. 5, S. 327). John Wiley & Sons Ltd.

Butler, R. W. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implication for Management of Resources. *The Canadian Geographer*, *24*(1), 5–12. https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x

Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, *1*(1), 7–25. https://doi.org/10.1080/14616689908721291

Butler, R. W. (2011). Tourism Area Life Cycle. *Contemporary Tourism Reviews*, *1*(1), 183–226.

Butler, R. W. (Hrsg.). (2017). *Tourism and resilience* (1. Aufl.). CABI Publishing.

Caber, M., Ünal, C., Cengizci, A. D., & Güven, A. (2019). Conflict management styles of professional tour guides: A cluster analysis. *Tourism Management Perspectives*, *30*, 89–97. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.004

Cabiddu, F., Lui, T.-W., & Piccoli, G. (2013). Managing Value Co-Creation in the Tourism Industry. *Annals of Tourism Research*, *42*, 86–107. https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.001

Cahyanto, I., Wiblishauser, M., Pennington-Gray, L., & Schroeder, A. (2016). The dynamics of travel avoidance: The case of Ebola in the U.S. *Tourism Management Perspectives*, *20*, 195–203. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.09.004

Caliskan, M. (2019, August 14). *Der satte Tourist—Mannheimer Morgen* [Tageszeitung]. Mannheimer Morgen. https://www.morgenweb.de/mannheimer-morgen_artikel,-metropolregion-der-satte-tourist-_arid,1501204.html

Calvaresi, D., Ibrahim, A., Calbimonte, J.-P., Schegg, R., Fragniere, E., & Schumacher, M. (2021). The Evolution of Chatbots in Tourism: A Systematic Literature Review. In W. Wörndl, C. Koo, & J. L. Stienmetz (Hrsg.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2021* (S. 3–16). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_1

Camilleri, M. A. (2018). The Tourism Industry: An Overview. In M. A. Camilleri, *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product* (S. 3–27). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_1

Canestrelli, E., & Costa, P. (1991). Tourist carrying capacity. *Annals of Tourism Research*, *18*(2), 295–311. https://doi.org/10.1016/0160-7383(91)90010-9

Capone, F. (Hrsg.). (2016). *Tourist clusters, destinations and competitiveness: Theoretical issues and empirical evidences*. Routledge a Taylor & Francis Group.

Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M., & Dabic, M. (2021). Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*, *123*, 489–501. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053

Cartwright, R., & Baird, C. (1999). *The development and growth of the cruise industry*. Butterworth-Heinemann.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 195–215. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004

Casadesus-Masanell, R., & Tarzijan, J. (2012). When One Business Model Isn't Enough. *Harvard Business Review*, *1*, 1–12.

Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models: Business Model Innovation and Competitive Imitation. *Strategic Management Journal*, *34*(4), 464–482. https://doi.org/10.1002/smj.2022

Cerveny, L. K., Miller, A., & Gende, S. (2020). Sustainable Cruise Tourism in Marine World Heritage Sites. *Sustainability*, *12*(2), 611. https://doi.org/10.3390/su12020611

Cetin, G., & Yarcan, S. (2017). The professional relationship between tour guides and tour operators. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *17*(4), 345–357. https://doi.org/10.1080/15022250.2017.1330844

Chacko, H. E., & Nebel, E. C. (1993). The Group Tour Industry: An Analysis of Motorcoach Tour Operators. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *2*(1), 69–83. https://doi.org/10.1300/J073v02n01_04

Chang, K.-C. (2014). Examining the Effect of Tour Guide Performance, Tourist Trust, Tourist Satisfaction, and Flow Experience on Tourists' Shopping Behavior. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *19*(2), 219–247. https://doi.org/10.1080/10941665.2012.739189

Chapman, A., & Light, D. (2016). Exploring the tourist destination as a mosaic: The alternative lifecycles of the seaside amusement arcade sector in Britain. *Tourism Management*, *52*, 254–263. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.020

Cheah, S., Ho, Y.-P., & Li, S. (2018). Business Model Innovation for Sustainable Performance in Retail and Hospitality Industries. *Sustainability*, *10*(11), 3952. https://doi.org/10.3390/su10113952

Cheer, J. M., & Lew, A. A. (2018). Environmental change, resilience and tourism: Definitions and frameworks. In *Tourism Resilience and Adaptation to Environmental Change: Definitions and Frameworks* (1. Aufl., S. 3–12). Routledge a Taylor & Francis Group.

Cheer, J. M., & Lew, A. A. (2021). *Tourism, Resilience and Sustainability: Adapting to Social, Political and Economic Change* (2. Aufl.). Routledge, Taylor & Francis Group.

Chen, H.-S., Weiler, B., & Black, R. (2018). Exploring knowledge-building in tour guiding research: A content analysis of empirical papers on tour guiding, 1980–2015. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *37*, 59–67. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.09.005

Chesbrough, H. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, *11*(3), 529–555. https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529

Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, *35*(6), 12–17. https://doi.org/10.1108/10878570710833714

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 354–363. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010

Chiao, H.-M., Chen, Y.-L., & Huang, W.-H. (2018). Examining the usability of an online virtual tour-guiding platform for cultural tourism education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, *23*, 29–38. https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2018.05.002

Chimonas, M. R., Vaughan, G. H., Andre, Z., Ames, J. T., Tarling, G. A., Beard, S., Widdowson, M., & Cramer, E. (2008). Passenger Behaviors Associated With Norovirus Infection On Board a Cruise Ship—Alaska, May to June 2004. *Journal of Travel Medicine*, *15*(3), 177–183. https://doi.org/10.1111/j.1708-8305.2008.00200.x

Chin, W. L., Haddock-Fraser, J., & Hampton, M. P. (2017). Destination competitiveness: Evidence from Bali. *Current Issues in Tourism*, *20*(12), 1265–1289. https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1111315

Chun, H., Lee, H., & Kim, S. S. (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *10*(4), 369–377. https://doi.org/10.1080/10941660500363694

Clark, C., Davila, A., Regis, M., & Kraus, S. (2020). Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: An international investigation. *Global Transitions*, *2*, 76–82. https://doi.org/10.1016/j.glt.2020.06.003

Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance: Measuring business model innovation. *R&D Management*, *47*(3), 385–403. https://doi.org/10.1111/radm.12186

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *68*(3), 767–784. https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381

Clauss, T., Bouncken, R. B., Laudien, S., & Kraus, S. (2020). Business Model Reconfiguration and Innovation in SMEs: A Mixed Method Analysis from the Electronics Industry. *International Journal of Innovation Management*, *24*(02), 2050015. https://doi.org/10.1142/S1363919620500152

Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2021). Temporary business model innovation – SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*, *52*(2), 294–312. https://doi.org/10.1111/radm.12498

Cochrane, J. (2010). The Sphere of Tourism Resilience. *Tourism Recreation Research*, *35*(2), 173–185. https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081632

Cohen, E. (1985). The Tourist Guide. *Annals of Tourism Research*, *12*(1), 5–29. https://doi.org/10.1016/0160-7383(85)90037-4

Coles, T., Warren, N., Borden, D. S., & Dinan, C. (2017). Business models among SMTEs: Identifying attitudes to environmental costs and their implications for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, *25*(4), 471–488. https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1221414

Collins-Kreiner, N., & Ram, Y. (2021). National tourism strategies during the Covid-19 pandemic. *Annals of Tourism Research*, *89*, 103076. https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103076

Cook, I. R., & Andersson, I. (2018). *Tour guides and the hosting of policy tourism: Show and tell in Vällingby and Växjö* (I. Andersson & Svenska Sällskapet för Antropologi och Geografi, Hrsg.; Bd. 138). Svenska Sällskapet för antropologi och geografi.

Cooper, D. (2017). *The impact of generational change on future demand for tourism experiences: The case of Generation X and European river cruises* [Doctoral Thesis, Curtin University]. http://hdl.handle.net/20.500.11937/51742

Cooper, D., Holmes, K., Pforr, C., & Shanka, T. (2019). Implications of generational change: European river cruises and the emerging Gen X market. *Journal of Vacation Marketing*, *25*(4), 418–431. https://doi.org/10.1177/1356766718814088

Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth edition). SAGE.

Corina-Florina, T., University of Oradea, Grigore Vasile, H., University of Oradea, Maria, G., & University of Oradea. (2018). Tourist Guides' Contribution to Sustainability in Romania. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, *21*(1), 282–287. https://doi.org/10.30892/gtg.21122-287

Cortimiglia, M. N., Ghezzi, A., & Frank, A. G. (2016). Business model innovation and strategy making nexus: Evidence from a cross-industry mixed-methods study: Business model innovation and strategy making nexus. *R&D Management*, *46*(3), 414–432. https://doi.org/10.1111/radm.12113

Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *38*(7), 593–604. https://doi.org/10.1177/0266242620945102

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3. Aufl.). SAGE Publications, Inc.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4. Aufl.). SAGE Publications, Inc.

Cro, S., & Martins, A. M. (2017). Structural breaks in international tourism demand: Are they caused by crises or disasters? *Tourism Management*, *63*, 3–9. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.009

Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*, *45*(4), 483–499. https://doi.org/10.1177/0539018406069584

Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: Evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, *45*(2), 329–350. https://doi.org/10.1007/s11187-015-9631-7

Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive Inquiry in Organizational Research: Questions and Possibilities. *Human Relations*, *56*(8), 983–1003. https://doi.org/10.1177/00187267030568004

Dai, T., Hein, C., & Zhang, T. (2019). Understanding how Amsterdam City tourism marketing addresses cruise tourists' motivations regarding culture. *Tourism Management Perspectives*, *29*, 157–165. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.12.001

Dale, A. (2006). Quality Issues with Survey Research. *International Journal of Social Research Methodology*, *9*(2), 143–158. https://doi.org/10.1080/13645570600595330

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555–590. https://doi.org/10.2307/256406

Dann, G., Nash, D., & Pearce, P. (1988). Methodology in tourism research. *Annals of Tourism Research*, *15*(1), 1–28. https://doi.org/10.1016/0160-7383(88)90068-0

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, *47*(6), 379–389. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004

Davidsson, P., Recker, J., & von Briel, F. (2021). COVID-19 as External Enabler of entrepreneurship practice and research. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442110089. https://doi.org/10.1177/23409444211008902

de Esteban, J., Cetin, G., & Antonovica, A. (2015). Theory of Knowledge of Tourism: A Sociological and Epistemological Reflection. *Journal of Tourismology*, *1*(1). https://doi.org/10.26650/jot.2015.1.1.0001

De Reuver, M., Bouwman, H., & Haaker, T. (2013). Business Model Roadmapping: A Practical Approach to come from an existing to a desired Business Model. *International*

Journal of Innovation Management, *17*(01), 1340006–6. https://doi.org/10.1142/S1363919613400069

de Sausmarez, N. (2004). Malaysia's Response to the Asian Financial Crisis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *15*(4), 217–231. https://doi.org/10.1300/J073v15n04_01

de Sausmarez, N. (2007). Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators. *Journal of Sustainable Tourism*, *15*(6), 700–714. https://doi.org/10.2167/jost653.0

Dean, C. (1991). Developments in the Day-Trip Coaching Industry. *The Service Industries Journal*, *11*(4), 497–518. https://doi.org/10.1080/02642069100000072

Del Chiappa, G., Lorenzo-Romero, C., & Gallarza, M. (2018). Host community perceptions of cruise tourism in a homeport: A cluster analysis. *Journal of Destination Marketing & Management*, *7*, 170–181. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.08.011

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 227–246. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004

Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship: Introduction. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *9*(1), 1–11. https://doi.org/10.1002/sej.1194

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Hrsg.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5. Aufl.). SAGE Publications, Inc.

Destatis. (2021). *Reisebranche 61 % weniger Umsatz in den ersten drei Quartalen 2020* (Pressemitteilung N 005 vom 21.01.2021; S. 1–5). Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/01/PD21_N005_45.html

Desyllas, P., & Sako, M. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, *42*(1), 101–116. https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.05.008

Deverell, E. (2009). Crises as Learning Triggers: Exploring a Conceptual Framework of Crisis-Induced Learning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *17*(3), 179–188. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00578.x

Devlin, E. S. (2007). *Crisis management planning and execution*. Auerbach Publications.

Dewald, J., & Bowen, F. (2010). Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(1), 197–218. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00312.x

Diaconu, L. (2012). The Evolution of the European Low-cost Airlines'Business Models. Ryanair Case Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *62*, 342–346. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.054

Dickinger, A., & Zins, A. H. (2008). Usage of Location Based River Cruise Information Systems-Industry Views and User Acceptance. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, *17*(1–2), 139–161. https://doi.org/10.1080/10507050801978299

Dickinson, J. E., Hibbert, J. F., & Filimonau, V. (2016). Mobile technology and the tourist experience: (Dis)connection at the campsite. *Tourism Management*, *57*, 193–201. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.005

Diekmann, A. (2020). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (13. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Dignös, E. (2021, August 4). *Städtereisen: Digitale Touren als Zukunftsmodell?* [Tageszeitung]. Süddeutsche Zeitung. https://www.sueddeutsche.de/reise/staedtereisen-stadtfuehrung-virtueller-rundgang-1.5372263

Dimitrov, M., & Zlatkova-Stankova, M. (2019). Enhancing the Destination Image through promoting popular River Cruise Destinations. *CBU International Conference Proceedings*, *7*. https://doi.org/10.12955/cbup.v7.1340

Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, *31*(5–6), 400–412. https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590

Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? *Research Policy*, *38*(10), 1559–1570. https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.08.002

Domenech, A., Gutierrez, A., & Anton Clave, S. (2020). Cruise Passengers' Spatial Behaviour and Expenditure Levels at Destination. *Tourism Planning & Development*, *17*(1), 17–36. https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1566169

Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5

Dowling, R., & Weeden, C. (2017). The world of cruising. In R. Dowling & C. Weeden (Hrsg.), *Cruise ship tourism* (2. Aufl., S. 1–39). CABI. https://doi.org/10.1079/9781780646084.0001

Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, *42*(5), 582–590. https://doi.org/10.1057/jibs.2011.18

Dragin, A., & Erdeji, I. (2017). Is cruising along European rivers primarily intended for seniors and workers from Eastern Europe? *Geographica Pannonica*, *21*(2), 115–123. https://doi.org/10.5937/GeoPan1702115E

Dragin, A., Bubalo-Zivkovi, M., & Ivanovi, L. (2009). The Romanian Crew in international Cruises along the Corridor VII. *Geogaphica Timisiensis*, *18*(1–2), 57–66.

Dragin, A., Djurdjev, B. S., Armenski, T., Jovanovic, T., Pavic, D., Ivkov-Dzigurski, A., Kosic, K., & Favro, S. (2014). Analysis of the labour force composition on cruisers: The Danube through Central and Southeast Europe. *Journal of Transport Geography*, *39*, 62–72. https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2014.06.013

Dragin, A., Dragin, V., Plavsa, J., Ivkov, A., & Djurdjev, B. (2007). Cruise ship tourism on the Danube in Vojvodina Province as a segment of global tourism. *Geographica Pannonica*, *11*, 59–64. https://doi.org/10.5937/GeoPan0711059D

Dragin, A., Jovicic, D., & Boskovic, D. (2010). Economic Impact of Cruise Tourism along the Paneuropean Corridor VII. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *23*(4), 127–141. https://doi.org/10.1080/1331677X.2010.11517438

Dragin, A., Jovicic, D., & Lukic, T. (2010). Cruising along the river Danube – Contemporary tourism trend in Serbia. *Geographica Pannonica*, *14*(3), 98–108.

Dragin, A., Vuksanovic, N., & Pivac, T. (2013). Contemporary Trends in Nautical Tourism on the Example of European River Cruising Companies. *Researches Reviews of the Department of Geography, Tourism and Hotel Management*, *42*, 122–138. https://dgt.uns.ac.rs/zbornik/issue42/en/11.pdf

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Eigenverlag.

Duarte Alonso, A., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Buitrago Solis, M. A., & Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 102654. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654

Dutton, J. E. (1986). The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues. *Journal of Management Studies*, *23*(5), 501–517. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00434.x

Dvoulety, O., Fernandez de Arroyabe, J. C., & Mustafa, M. (2021). Guest editorial. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *13*(4), 489–496. https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2021-461

Dwyer, L., & Forsyth, P. (1998). Economic significance of cruise tourism. *Annals of Tourism Research*, *25*(2), 393–415. https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00098-4

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, *6*(5), 369–414. https://doi.org/10.1080/13683500308667962

Dwyer, L., Forsyth, P., & Spurr, R. (2006). Effects of the Sars Crisis on the Economic Contribution of Tourism to Australia. *Tourism Review International*, *10*(1), 47–55. https://doi.org/10.3727/154427206779307231

Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, *16*(3), 613–619.

Ebersberger, B., & Kuckertz, A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, *124*, 126–135. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051

ECDC. (2020). *COVID-19* [An agency of the European Union]. European Centre for Disease Prevention and Control. https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19

Echtner, C. M., & Ritchie, B. (1993). The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment. *Journal of Travel Research*, *31*(4), 3–13. https://doi.org/10.1177/004728759303100402

Eckardt, M., & Okruch, S. (2021). The Legal Innovation of the European Grouping of Territorial Cooperation and Its Impact on Systems Competition. In A. Masson & G. Robinson (Hrsg.), *Mapping Legal Innovation* (S. 331–355). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47447-8_14

Edensor, T., & Holloway, J. (2008). Rhythmanalysing the coach tour: The Ring of Kerry, Ireland. *Transactions of the Institute of British Geographers*, *33*(4), 483–501. https://doi.org/10.1111/j.1475-5661.2008.00318.x

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, *116*, 199–208. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532. https://doi.org/10.2307/258557

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Elliot, S., Papadopoulos, N., & Kim, S. S. (2011). An Integrative Model of Place Image: Exploring Relationships between Destination, Product, and Country Images. *Journal of Travel Research*, *50*(5), 520–534. https://doi.org/10.1177/0047287510379161

El-Sayyed, N., Kabbash, I. A., & El-Gueniedy, M. (2008). Knowledge, attitude and practices of Egyptian industrial and tourist workers towards HIV/AIDS. *Eastern Mediterranean Health Journal*, *14*(5), 1126–1135.

Erdeji, I., Jovicic-Vukovic, A., Gagic, S., & Terzic, A. (2016). Cruisers on the Danube—The impact of LMX theory on job satisfaction and employees' commitment to organization. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA*, *66*(3), 401–415. https://doi.org/10.2298/IJGI1603401E

Ertas, M., Sel, Z. G., Kırlar-Can, B., & Tütüncü, Ö. (2021). Effects of crisis on crisis management practices: A case from Turkish tourism enterprises. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–18. https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1879818

Evans, N., & Elphick, S. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, *7*(3), 135–150. https://doi.org/10.1002/jtr.527

Fabregues, S., Paré, M.-H., & Meneses, J. (2019). Operationalizing and Conceptualizing Quality in Mixed Methods Research: A Multiple Case Study of the Disciplines of Education, Nursing, Psychology, and Sociology. *Journal of Mixed Methods Research*, *13*(4), 424–445. https://doi.org/10.1177/1558689817751774

Fabry, N., & Zeghni, S. (2019). Resilience, tourist destinations and governance: An analytical framework. In F. Cholat, L. Gwiazdzinski, C. Tritz, J. N. Tuppen, & M. Gravari-Barbas (Hrsg.), *Tourism and adaptation* (S. 96–108). Elya éditions. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02070497

Fachrudin, H. T., & Lubis, M. D. (2016). Planning for Riverside Area as Water Tourism Destination to Improve Quality of Life Local Residents, Case Study: Batuan – Sikambing River, Medan, Indonesia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *234*, 434–441. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.10.261

Fageda, X., & Flores-Fillol, R. (2012a). Air services on thin routes: Regional versus low-cost airlines. *Regional Science and Urban Economics*, *42*(4), 702–714. https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2012.03.005

Fageda, X., & Flores-Fillol, R. (2012b). On the optimal distribution of traffic of network airlines. *European Economic Review*, *56*(6), 1164–1179. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2012.05.001

Faieznor, M. N., & Mohd, H. H. (2017). River cruise impact towards local community: An Exploratory Factor Analysis approach. *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, *9*(2), 175–187. CABDirect.

Fairlie, R. (2020). The impact of COVID-19 on small business owners: Evidence from the first three months after widespread social-distancing restrictions. *Journal of Economics & Management Strategy*, *29*(4), 727–740. https://doi.org/10.1111/jems.12400

Fakeye, P. C., & Crompton, J. L. (1991). Image Differences between Prospective, First-Time, and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, *30*(2), 10–16. https://doi.org/10.1177/004728759103000202

Fan, D. X. F., Buhalis, D., & Lin, B. (2019). A tourist typology of online and face-to-face social contact: Destination immersion and tourism encapsulation/decapsulation. *Annals of Tourism Research*, *78*, 102757–102785. https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102757

Farias, I. (2010). Sightseeing Buses: Cruising, Timing and the Montage of Attractions. *Mobilities*, *5*(3), 387–407. https://doi.org/10.1080/17450101.2010.494842

Farr-Wharton, B., Brown, K., Dick, T., & Peterson, D. (2012). Building resilience: Bundling tourism experiences around anchor activities. *Proceedings of the 22nd Annual Conference, Book 1*, 191–203. https://doi.org/10.3316/informit.222504551999176

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, *22*, 135–147. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0

Faulkner, B., & Russell, R. (1997). Chaos and Complexity in Tourism: In search of a new Perspective. *Pacific Tourism Review*, *1*(2), 93–102.

Fazenda, N., Nunes da Silva, F., & Costa, C. (2010). Douro Valley Tourism Plan: The plan as part of a sustainable tourist destination development process. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *2*(4), 428–440. https://doi.org/10.1108/17554211011074074

Fenclova, E., & Coles, T. (2011). Charitable Partnerships among Travel and Tourism Businesses: Perspectives from Low-Fares Airlines: Charitable Partnerships among Travel and Tourism Businesses. *International Journal of Tourism Research*, *13*(4), 337–354. https://doi.org/10.1002/jtr.854

Ferasso, M., Beliaeva, T., Kraus, S., Clauss, T., & Ribeiro-Soriano, D. (2020). Circular economy business models: The state of research and avenues ahead. *Business Strategy and the Environment*, *29*(8), 3006–3024. https://doi.org/10.1002/bse.2554

Ferguson, M., Walby, K., & Piché, J. (2016). Tour Guide Styles and Penal History Museums in Canada: Tour Guide Styles and Penal History Museums. *International Journal of Tourism Research*, *18*(5), 477–485. https://doi.org/10.1002/jtr.2065

Fernandes, E. G., de Souza, P. B., de Oliveira, M. E. B., Lima, G. D. F., Pellini, A. C. G., Ribeiro, M. C. S. A., Sato, H. K., Ribeiro, A. F., & Yu, A. L. F. (2014). Influenza B Outbreak on a Cruise Ship off the São Paulo Coast, Brazil. *Journal of Travel Medicine*, *21*(5), 298–303. https://doi.org/10.1111/jtm.12132

Fernandez Gamez, M., Sánchez Serrano, J., Callejón Gil, A., & Cisneros Ruiz, A. (2019). Cruise Passengers' Intention and Sustainable Management of Cruise Destinations. *Sustainability*, *11*(7), 1929. https://doi.org/10.3390/su11071929

Ferreira, V. (2014). The cultural heritage tourism in the city of Heidelberg, Germany: Plans, motivations and realities. *Turisticko Poslovanje*, *13*, 129–140. https://doi.org/10.5937/TurPos1413129F

Ferreira, V., & Santos, N. (2014). The Wedding in Heidelberg, Germany, from a historical Reenactment to a Cultural Tourist Attraction? In F. Dias, J. Kosmaczewska, E. Dziedzic, & A. Magliulo (Hrsg.), *Tourism research in a changing world.* (S. 97–115). GITUR – Tourism Research Group of Polytechnic Institute of Leiria.

Fielding, N., Fielding, N. G., & Lee, R. M. (1998). *Computer analysis and qualitative research* (1. publ). SAGE.

Filser, M., Kraus, S., Breier, M., Nenova, I., & Puumalainen, K. (2021). Business model innovation: Identifying foundations and trajectories. *Business Strategy and the Environment*, *30*(2), 891–907. https://doi.org/10.1002/bse.2660

Fink, S. (2002). *Crisis management: Planning for the inevitable* (revised with a new foreword). iUniverse.

Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (Originalausgabe, 8. Auflage). rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, *53*, 175–186. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.007

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, *43*(1), 200–227. https://doi.org/10.1177/0149206316675927

Fotiadis, A., Polyzos, S., & Huan, T.-C. T. C. (2021). The good, the bad and the ugly on COVID-19 tourism recovery. *Annals of Tourism Research*, *87*, 103117. https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103117

Framke, W. (2002). The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *2*(2), 92–108. https://doi.org/10.1080/15022250216287

Francis, K., K.M. Wandaka, J., Wamathai, A., & Jilo, N. (2019). The Role of Tour Guides in Promotion of Sustainable Tourism Practices in Kenya. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, *7*(2), 40–47. https://doi.org/10.15640/jthm.v7n2a5

Franco, M., Minatogawa, V., Duran, O., Batocchio, A., & Quadros, R. (2021). Opening the Dynamic Capability Black Box: An Approach to Business Model Innovation Management in the Digital Era. *IEEE Access*, *9*, 69189–69209. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3077849

Frank, L. (2011). Business models for airports in a competitive environment. One sky, different stories. *Research in Transportation Business & Management*, *1*, 25–35. https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2011.06.007

Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, *18*(3/4), 249. https://doi.org/10.1504/IJPD.2013.055012

Frechtling, D. C. (2010). The Tourism Satellite Account. *Annals of Tourism Research*, *37*(1), 136–153. https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.08.003

Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, *48*(5), 692–710. https://doi.org/10.2307/2094928

Fuchs, M., Abadzhiev, A., Svensson, B., Höpken, W., & Lexhagen, M. (2013). A knowledge destination framework for tourism sustainability: A business intelligence application from Sweden. *Tourism: An international Interdisciplinary Journal*, *61*(2), 121–148.

Fussing Jensen, C. (2000). *The Innovative Behavior in Experience-intensive Firms: A Strategic Perspective in Tourism* [Dissertation]. Roskilde Universitet.

Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, *1*(1–2), 10–26. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.10.002

Gartner, W. C. (1994). Image Formation Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *2*(2–3), 191–216. https://doi.org/10.1300/J073v02n02_12

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. Hanser.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2016). *Exploring the Field of Business Model Innovation*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41144-6

Gausemeier, J., Dumitrescu, R., Echterfeld, J., Pfänder, T., Steffen, D., & Thielemann, F. (2019). *Innovationen für die Märkte von morgen: Strategische Planung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen*. Hanser.

Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, *135*, 1218–1232. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, *198*, 401–416. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Fossen, K. V., & Evans, S. (2018). Product, service, and business model innovation: A discussion. *Procedia Manufacturing*, *21*, 165–172. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.107

Gelter, J., Lexhagen, M., & Fuchs, M. (2021). A meta-narrative analysis of smart tourism destinations: Implications for tourism destination management. *Current Issues in Tourism*, *24*(20), 2860–2874. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1849048

George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(1), 83–111. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x

Georgulas, N. (1970). Tourist destination features. *Journal of Town Planning Institute*, *56*, 442–446.

Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience from Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *31*, 627–648. https://doi.org/10.1080/10548408.2014.883951

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Girotra, K., & Netessine, S. (2013). OM – Forum Business Model Innovation for Sustainability. *Manufacturing & Service Operations Management*, *15*(4), 537–544. https://doi.org/10.1287/msom.2013.0451

Glaesser, D. (2007). *Crisis management in the tourism industry* (1. ed., Reprint). Butterworth-Heinemann.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780203793206

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). VS Verlag. https://www.springer.com/de/book/9783531172385

Goodwin, H., & Font, X. (Hrsg.). (2012). *Progress in Responsible Tourism* (Bd. 2). Goodfellow Publishers Ltd. https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/file123ProgressVol2(1).pdf

Gorard, S., Rushforth, K., & Taylor, C. (2004). Is there a shortage of quantitative work in education research? *Oxford Review of Education*, *30*(3), 371–395. https://doi.org/10.1080/0305498042000260494

Gössling, S. (2021). Technology, ICT and tourism: From big data to the big picture. *Journal of Sustainable Tourism*, *29*(5), 849–858. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1865387

Gössling, S., Cohen, S. A., & Hibbert, J. F. (2018). Tourism as connectedness. *Current Issues in Tourism*, *21*(14), 1586–1600. https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1157142

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

Gouveia, S., Rebelo, J., Lourenço-Gomes, L., & Guedes, A. (2017). International demand for the Douro (Portugal) river cruises: A gravity model approach. *Tourism Economics*, *23*(8), 1679–1686. https://doi.org/10.1177/1354816617692478

Goyal, S., Kapoor, A., Esposito, M., & Sergi, B. S. (2017). Understanding business model—Literature review of concept and trends. *International Journal Competitiveness*, *1*(2), 99–118. https://doi.org/10.1504/IJC.2017.084715

Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, *10*(3), 276–284. https://doi.org/10.1177/1476127012452821

Graf, L. (2005). Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping. *Journal of Air Transport Management*, *11*(5), 313–327. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.07.003

Gravari-Barbas, M., & Jacquot, S. (2021). From Tourist Gaze to Tourist Engagement, A Relational Approach to Heritage. In M. Stock (Hrsg.), *Progress in French Tourism Geographies* (S. 135–153). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-52136-3_8

Gretzel, U., & Scarpino-Johns, M. (2018). Destination Resilience and Smart Tourism Destinations. *Tourism Review International*, *22*(3), 263–276. https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779065

Gretzel, U., Zarezadeh, Z., Li, Y., & Xiang, Z. (2020). The evolution of travel information search research: A perspective article. *Tourism Review*, *75*(1), 319–323. https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0279

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(2), 133–150. https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3

Gross, S. (2010). Low-Cost Cruises: A Business Model Analysis of Easycruise. *Tourism in Marine Environments*, *6*(1), 11–24. https://doi.org/10.3727/154427309X12602327200226

Gruber, H. (2019). Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunications Policy*, *43*(2), 116–127. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.06.003

Guan, X.-H., & Huan, T.-C. (2019). Talent management for the proactive behavior of tour guides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(10), 4043–4061. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0596

Gubrium, J. F. (Hrsg.). (2012). *The Sage handbook of interview research: The complexity of the craft* (2nd ed). SAGE.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, *18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Gui, L. (2010). Geographical expansion and consolid ation of global cruising. *Scientific Journal of Maritime Research*, *24*(261–278), 18. https://doi.org/10.31217/p

Gui, L., & Russo, A. P. (2011). Cruise ports: A strategic nexus between regions and global lines—evidence from the Mediterranean. *Maritime Policy & Management*, *38*(2), 129–150. https://doi.org/10.1080/03088839.2011.556678

Guiver, J., Lumsdon, L., Weston, R., & Ferguson, M. (2007). Do buses help meet tourism objectives? The contribution and potential of scheduled buses in rural destination areas. *Transport Policy*, *14*(4), 275–282. https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2007.02.006

Guo, H., Liu, L., & Wang, D. (2017). One goal, two paths: How managerial ties impact business model innovation in a transition economy. *Journal of Organizational Change Management*, *30*(5), 779–796. https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0178

Guo, H., Tang, J., Su, Z., & Katz, J. A. (2017). Opportunity recognition and SME performance: The mediating effect of business model innovation: Opportunity recognition, business model innovation and SME performance. *R&D Management*, *47*(3), 431–442. https://doi.org/10.1111/radm.12219

Gurd, B. (2008). Remaining consistent with method? An analysis of grounded theory research in accounting. *Qualitative Research in Accounting & Management*, *5*(2), 122–138. https://doi.org/10.1108/11766090810888926

Gurtner, Y. K. (2014). *It's more than tourism: Investigating integrated crisis management and recovery in tourist reliant destinations: Case studies of Bali and Phuket* [Dissertation, James Cook University]. https://researchonline.jcu.edu.au/39048/1/39048-gurtner-2014-thesis.pdf

Gutberlet, M. (2019). 'In a rush': Time-space compression and its impacts on cruise excursions. *Tourist Studies*, *19*(4), 520–548. https://doi.org/10.1177/1468797619850117

Hader, A. (2021). Flusskreuzfahrt im zweiten Jahr der Krise. *Binnenschifffahrt*, *4*, 14–17.

Hajibaba, H., Gretzel, U., Leisch, F., & Dolnicar, S. (2015). Crisis-resistant tourists. *Annals of Tourism Research*, *53*, 46–60. https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.04.001

Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, *13*(5), 401–417. https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491900

Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation*. Routledge.

Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017). *Tourism and Resilience*. Channel View Publications. https://doi.org/10.21832/HALL6300

Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, *22*(3), 577–598. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131

Hampel, C. E., Tracey, P., & Weber, K. (2020). The Art of the Pivot: How New Ventures Manage Identification Relationships with Stakeholders as They Change Direction. *Academy of Management Journal*, *63*(2), 440–471. https://doi.org/10.5465/amj.2017.0460

Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, *20*(6), 897–919. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006

Hansen, A. H., & Mossberg, L. (2017). Tour guides' performance and tourists' immersion: Facilitating consumer immersion by performing a guide plus role. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *17*(3), 259–278. https://doi.org/10.1080/15022250.2016.1162347

Haque, T. H., & Haque, M. O. (2018). The swine flu and its impacts on tourism in Brunei. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *36*, 92–101. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.003

Harrer, B., & Neumann, A. (2015). *Wirtschaftsfaktor Tourismus in Heidelberg 2012/2015* (Studie im Auftrag der Heidelberg Marketing GmbH Nr. 2012/2015; S. 1–25). dwif-Consulting GmbH.

Heath, R. (1995). The Kobe earthquake: Some realities of strategic management of crises and disasters. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, *4*(5), 11–24. https://doi.org/10.1108/09653569510100965

Heicks, H. (2010). Scenario Planning: China's Airline Industry in 2019. *Tourism and Hospitality Research*, *10*(1), 71–77. https://doi.org/10.1057/thr.2009.32

Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, *130*, 635–645. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051

Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: An exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *25*(1), 107–128. https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097

Heinrich, R. (2018, April 30). *Flusskreuzfahrt Trends 2018–2019* [Newsblog der Kreuzfahrtbranche]. Kreuzfahrt News. http://www.kreuzfahrtnews.net/flusskreuzfahrt-trends-2018-2019/

Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44

Henderson, J. C. (2007). *Tourism crises: Causes, consequences and management*. Butterworth-Heinemann.

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, *31*(5–6), 476–495. https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594

Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *8*(1), 61. https://doi.org/10.2307/2390887

Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, *22*(3), 610–623. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748

Hills, A. (1998). Seduced by Recovery: The Consequences of Misunderstanding Disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *6*(3), 162–170. https://doi.org/10.1111/1468-5973.00085

Hindley, A., & Font, X. (2018). Values and motivations in tourist perceptions of last-chance tourism. *Tourism and Hospitality Research*, *18*(1), 3–14. https://doi.org/10.1177/1467358415619674

Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, *31*(1), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012

Hjalager, A.-M., & Madsen, E. L. (2018). Business Model Innovation in Tourism: Opportunities and Challenges. In C. Cooper, S. Volo, W. Gartner, & N. Scott, *The SAGE Handbook of Tourism Management: Theories, Concepts and Disciplinary Approaches to Tourism* (S. 373–389). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781526461452.n22

Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C.-F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, *130*, 683–697. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.001

Hofmann, R. (2020, Mai 14). *Berlin: Stadt vom Sofa* [Wochenzeitung]. Die Zeit. https://www.zeit.de/entdecken/reisen/2020-05/berlin-mitte-stadtfuehrungen-online-coronavirus-lockdown-sehenswuerdigkeiten/komplettansicht?print

Hogevold, N. M., Svensson, G., & Padin, C. (2015). A sustainable business model in services: An assessment and validation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *7*(1), 17–33. https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2013-0037

Hojman, D. E., & Hunter-Jones, P. (2012). Wine tourism: Chilean wine regions and routes. *Journal of Business Research*, *65*(1), 13–21. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.009

Holloway, J. C. (1981). The guided tour a sociological approach. *Annals of Tourism Research*, *8*(3), 377–402. https://doi.org/10.1016/0160-7383(81)90005-0

Hong, S. W.-C. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector* (1. Aufl.). Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2042-3

Hörnle, M. (2018a, Juni 12). *Warum Flusskreuzfahrer hier unerwünscht sind* [Tageszeitung]. Rhein-Neckar-Zeitung. https://www.rnz.de/region/heidelberg_artikel,-_arid,364425.html

Hörnle, M. (2018b, August 11). *Flusskreuzfahrt-Touristen sind „sehr angenehme, gutvorbereitete und gebildete Leute“* [Tageszeitung]. Rhein-Neckar-Zeitung. https://www.rnz.de/region/heidelberg_artikel,-heidelberg-flusskreuzfahrt-touristen-sind-sehr-angenehme-gut-vorbereitete-und-gebildete-leute-_arid,378740.html

Hörnle, M. (2018c, August 11). *Heidelberg: Die schiere Masse der Flusstouristen ist das Problem* [Tageszeitung]. Rhein-Neckar-Zeitung. https://www.rnz.de/region/heidelberg_artikel,-heidelberg-die-schiere-masse-der-flusstouristen-ist-das-problem-_arid,378739.html

Hottum, P., Kieninger, A., & Brinkhoff, P. (2015). Towards a Framework of Influence Factors for Value Co-creation in Service Systems. In H. Nóvoa & M. Drăgoicea (Hrsg.), *Exploring Services Science* (Bd. 201, S. 1–11). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14980-6_1

Howie, F. (2003). *Managing the tourist destination* (1. Aufl.). Continuum. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.11.001

Hu, Y., & Ritchie, B. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, *32*(2), 25–34. https://doi.org/10.1177/004728759303200204

Huang, Y.-C., Tseng, Y.-P., & Petrick, J. F. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters: A Case Study from Taiwan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *23*(2–4), 203–221. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_16

Hughes, K. (1991). Tourist satisfaction: A guided “cultural” tour in north queensland. *Australian Psychologist*, *26*(3), 166–171. https://doi.org/10.1080/00050069108257243

Hung, K., Wang, S., Denizci Guillet, B., & Liu, Z. (2019). An overview of cruise tourism research through comparison of cruise studies published in English and Chinese. *International Journal of Hospitality Management*, *77*, 207–216. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.031

Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor: Mit 23 Tabellen* (2., überarbeitete Auflage). Springer.

Hwang, J., & Lee, J. (Jay). (2019). Relationships among Senior Tourists’ Perceptions of Tour Guides’ Professional Competencies, Rapport, Satisfaction with the Guide Service, Tour Satisfaction, and Word of Mouth. *Journal of Travel Research*, *58*(8), 1331–1346. https://doi.org/10.1177/0047287518803199

Hwang, J., Kim, J. J., Lee, J. S.-H., & Sahito, N. (2020). How to Form Wellbeing Perception and Its Outcomes in the Context of Elderly Tourism: Moderating Role of Tour Guide Services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(3), 1029. https://doi.org/10.3390/ijerph17031029

Ilcheva, P. D., & Zhechev, V. S. (2010). Cruise Tourism in Bulgaria. *SSRN Electronic Journal*, 1–22. https://doi.org/10.2139/ssrn.1698105

Inger, D. (2018). *Hochsee-Kreuzfahrtmarkt 2018*. DRV (Deutscher Reise Verband). https://www.drv.de/fachthemen/schiff/detail/hochsee-kreuzfahrtmarkt-2018.html

Irincu, E., Petrea, R., Racz, N., & Bulzan, A. (2015). Cruise Ship Tourism on the Danube River. Case Study: Capitalization of Deltaic Tourism Potential. *Seria Geografie*, *2*, 276–286.

Irvine, W., & Anderson, A. R. (2004). Small tourist firms in rural areas: Agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *10*(4), 229–246. https://doi.org/10.1108/13552550410544204

Irvine, W., & Anderson, A. R. (2006). The Impacts of Foot and Mouth Disease on a Peripheral Tourism Area: The Role and Effect of Crisis Management. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *19*(2–3), 47–60. https://doi.org/10.1300/J073v19n02_05

Israeli, A. A., & Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: The Israeli case. *International Journal of Hospitality Management*, *22*(4), 353–372. https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-7

Ivars i Baidal, J. A., Rodriguez Sanchez, I., & Vera Rebollo, J. F. (2013). The evolution of mass tourism destinations: New approaches beyond deterministic models in Benidorm (Spain). *Tourism Management*, *34*, 184–195. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.04.009

Jackson, J., & Murphy, P. (2006). Clusters in Regional Tourism an Australian Case. *Annals of Tourism Research*, *33*(4), 1018–1035. https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.04.005

Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: Local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, *6*(2), 181–188. https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0014

Jansson, A. (2020). The transmedia tourist: A theory of how digitalization reinforces the de-differentiation of tourism and social life. *Tourist Studies*, *20*(4), 391–408. https://doi.org/10.1177/1468797620937905

Jaszberenyi, M., & Asvanyi, K. (2016). The image of Budapest by an international river cruise company. *Agricultural Bulletin of Stavropol Region*, *21*(1), 65–67.

Jaszberenyi, M., & Miskolczi, M. (2020). Danube Cruise Tourism as a Niche Product—An Overview of the Current Supply and Potential. *Sustainability*, *12*(11), 1–22. https://doi.org/10.3390/su12114598

Jiang, Y., Ritchie, B., & Benckendorff, P. (2017). Bibliometric visualisation: An application in tourism crisis and disaster management research. *Current Issues in Tourism*, *22*(16), 1925–1957. https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1408574

Johnson, M. W. (2018). *Reinvent your business model: How to seize the white space for transformative growth*. Harvard Business Review Press.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, *86*, 57–68.

Jonas, A., Mansfeld, Y., Paz, S., & Potasman, I. (2011). Determinants of Health Risk Perception Among Low-risk-taking Tourists Traveling to Developing Countries. *Journal of Travel Research*, *50*(1), 87–99. https://doi.org/10.1177/0047287509355323

Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2016). European River Cruising and Sustainability. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, *1*(5), 61–71. https://eprints.glos.ac.uk/3816/

Jovicic, D. Z. (2016). Key issues in the conceptualization of tourism destinations. *Tourism Geographies*, *18*(4), 445–457. https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1183144

Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: Assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, *47*(3), 499–510. https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, *47*(2), 263–292. https://doi.org/10.2307/1914185

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6

Kaiser, S. (2012, Dezember 8). *Noroviren: 30 Gäste auf Hotelschiff in Wiesbaden erkrankt* [Wochenzeitung]. Der Spiegel Online. https://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/noroviren-30-gaeste-auf-hotelschiff-in-wiesbaden-erkrankt-a-871705.html

Kallmuenzer, A., Kraus, S., Peters, M., Steiner, J., & Cheng, C.-F. (2019). Entrepreneurship in tourism firms: A mixed-methods analysis of performance driver configurations. *Tourism Management*, *74*, 319–330. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.002

Kang, K., Jwa, J., & Park, S. E. (2017). Smart Audio Tour Guide System using TTS. *International Journal of Applied Engineering Research*, *12*(20), 9846–9852.

Kannisto, P. (2017). Sharing for profit: A new business model? *Annals of Tourism Research*, *66*, 206–208. https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.07.003

Kassawnh, D. M. S. (2019). The impact of behaviors and skills of tour guides in guiding tourist groups. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, *8*(1), 1–14. https://www.ripublication.com/ijaer17/ijaerv12n20_81.pdf

Kathan, W., Matzler, K., & Veider, V. (2016). The sharing economy: Your business model's friend or foe? *Business Horizons*, *59*(6), 663–672. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.006

Katzenberger-Ruf, K. (2020a, Mai 6). *Mit Humor durch die „Führungskrise"* [Tageszeitung]. Rhein-Neckar-Zeitung. https://www.rnz.de/region/heidelberg_artikel,-_arid,512999.html

Katzenberger-Ruf, K. (2020b, Mai 19). Die Führungskrise dauert noch an: Keine Touristen, keine Einnahmen, aber jede Menge Pläne: Gästeführerverein schaut weiter optimistisch in die Zukunft. *Rhein-Neckar-Zeitung*, 5.

Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (2016). The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs'. *Journal of Small Business Management*, *54*(1), 26–48. https://doi.org/10.1111/jsbm.12126

Kemboi, T. H. (2018). Tour Guiding Performance Attributes and Tourist Satisfaction: Evidence from North Rift Tourist Region, Kenya. *Journal of Hotel Management and Tourism Research*, *3*(1), 8–23. https://www.iiardjournals.org/get/JHMTR/VOL.%203%20NO.%201%202018/TOUR%20GUIDING.pdf

Ketshabile, L. S. (2013). The implications of HIV/AIDS on tourism enterprises in the Sub-Saharan Africa. *Asian Journal of Empirical Research*, *3*(7), 836–850. https://archive.aessweb.com/index.php/5004/article/view/3497

Keynes, J. M. (1937). Alternative Theories of the Rate of Interest. *The Economic Journal*, *47*(186), 241. https://doi.org/10.2307/2225525

Kim, D., & Kim, S. (2017). The Role of Mobile Technology in Tourism: Patents, Articles, News, and Mobile Tour App Reviews. *Sustainability*, *9*(11), 2082–2127. https://doi.org/10.3390/su9112082

Klein, R. A. (2011). Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *18*(1), 107–116. https://doi.org/10.1375/jhtm.18.1.107

Klein, R. A. (2017). Adrift At Sea: The State Of Research On Cruise Tourism And The International Cruise Industry. *Tourism in Marine Environments*, *12*(3), 199–209. https://doi.org/10.3727/154427317X15022384101324

Koo, S., Kim, J., Kim, C., Kim, J., & Cha, H. S. (2020). Development of an Augmented Reality Tour Guide for a Cultural Heritage Site. *Journal on Computing and Cultural Heritage*, *12*(4), 1–24. https://doi.org/10.1145/3317552

Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *24*(7), 1129–1154. https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356

Koukopoulos, D., & Styliaras, G. (2013). Design of trustworthy smartphone-based multimedia services in cultural environments. *Electronic Commerce Research*, *13*(2), 129–150. https://doi.org/10.1007/s10660-013-9112-5

Kovacic, M., Zekic, A., & Violic, A. (2017). Analysis of Cruise Tourism on Croatian Rivers. *Naše more*, *64*(1), 27–32. https://doi.org/10.17818/NM/2017/1.11

Kozak, N., & Kozak, M. (Hrsg.). (2019). *Tourist Destination Management: Instruments, Products, and Case Studies*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16981-7

Kracauer, S. (1952). The Challenge of Qualitative Content Analysis. *The Public Opinion Quarterly*, *16*(4), 631–642. https://doi.org/10.1086/266427

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *26*(5), 1067–1092. https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214

Kraus, S., Filser, M., Puumalainen, K., Kailer, N., & Thurner, S. (2020). Business Model Innovation: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *17*(06), 2050043–2050065. https://doi.org/10.1142/S0219877020500431

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, *11*(3), 1–15. https://doi.org/10.1177/21582440211047576

Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., Steinhoff, M. M., & Tomini, N. (2022). Facebook and the creation of the Metaverse: Radical business model innovation or incremental transformation? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *28*(9), 52–77. https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2021-0984

Kraus, S., Mahto, R. V., & Walsh, S. T. (2021). The importance of literature reviews in small business and entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 1–12. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955128

Kromrey, H. (2006). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung* (11., überarb. Aufl). Lucius & Lucius.

Kruczek, Z., Kruczek, Z., Kruczek, M., & Szromek, A. (2018). Possibilities of Using the Tourism Area Life Cycle Model to Understand and Provide Sustainable Solution for Tourism Development in the Antarctic Region. *Sustainability*, *10*(2), 89. https://doi.org/10.3390/su10010089

Kshetri, N. (2007). Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study. *Electronic Commerce Research and Applications*, *6*(4), 443–452. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2007.02.004

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Beltz Juventa.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2017). Computergestützte Analyse qualitativer Daten (CAQDAS) in der psychologischen Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 1–22). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_55-1

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2020a). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2020b). *Focused Analysis of Qualitative Interviews with MAXQDA: Step by Step*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.36192/978-3-948768072

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, *13*, e00169–e00212. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169

Kunkel-Razum, K., Eickhoff, B., Gallmann, P., Münzberg, F., Neuhaus, L., & Bibliographisches Institut (Hrsg.). (2020). *Duden – die deutsche Rechtschreibung: Auf der Grundlage der aktuellen amtlichen Rechtschreibregeln* (28., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Dudenverlag.

Kuo, N.-T., Chang, K.-C., Chen, C.-H., & Cheng, Y.-S. (2019). How a Tour Guide Interpretation Service Creates Intention to Revisit for Tourists from Mainland China: The Mediating Effect of Perceived Value. *Journal of China Tourism Research*, *15*(1), 84–104. https://doi.org/10.1080/19388160.2018.1517067

Kuo, N.-T., Chen, C.-C., Tseng, W.-C., Ju, L.-F., & Huang, B.-W. (2008). Assessing impacts of SARS and Avian Flu on international tourism demand to Asia. *Tourism Management*, *29*(5), 917–928. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.10.006

Kuo, N.-T., Cheng, Y.-S., Chang, K.-C., & Chuang, L.-Y. (Lily). (2018). The Asymmetric Effect of Tour Guide Service Quality on Tourist Satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *19*(4), 521–542. https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1483283

Kuscer, K., Eichelberger, S., & Peters, M. (2022). Tourism organizations' responses to the COVID-19 pandemic: An investigation of the lockdown period. *Current Issues in Tourism*, *25*(2), 247–260. https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1928010

Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(10), 3135–3156. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325

Lam, J. M. S., Choo, L. S., & Oh, Y. L. (2020). Investigating river destination image by using tri-component model: A case of Malacca River – the Venice of the East. *Int. J. Sustainable Society*, *12*(3), 15. https://doi.org/10.1504/IJSSOC.2020.109770

Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Material* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. In D. D. Bergh & D. J. Ketchen (Hrsg.), *Research Methodology in Strategy and Management* (Bd. 6, S. 201–235). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007

Langviniene, N., & Daunoraviciute, I. (2015). Factors Influencing the Success of Business Model in the Hospitality Service Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *213*, 902–910. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.503

Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, *58*(2), 540–553. https://doi.org/10.1111/joms.12580

Larsen, J., & Meged, J. W. (2013). Tourists Co-producing Guided Tours. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *13*(2), 88–102. https://doi.org/10.1080/15022250.2013.796227

Latilla, V. M. M., Urbinati, A., Cavallo, A., Franzò, S., & Ghezzi, A. (2020). Organizational Re-Design for Business Model Innovation while Exploiting Digital Technologies: A Single Case Study of an Energy Company. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2040002. https://doi.org/10.1142/S0219877020400027

Laudien, S. M., & Daxböck, B. (2017). Business model innovation processes of average market players: A qualitative-empirical analysis: Business model innovation processes of average market players. *R&D Management*, *47*(3), 420–430. https://doi.org/10.1111/radm.12208

Lauer, J. (2021, Februar 15). Die Situation ist alarmierend. *Rhein-Neckar-Zeitung*. https://www.rnz.de/nachrichten/heidelberg_artikel,-tourismus-in-heidelberg-die-situation-ist-alarmierend-_arid,626758.html

Laws, E., & Le Pelley, B. (2000). Managing complexity and change in tourism: The case of a historic city. *International Journal of Tourism Research*, *2*(4), 229–245. https://doi.org/10.1002/1522-1970(200007/08)2:4<229::AID-JTR180>3.0.CO;2-0

Laws, E., & Prideaux, B. (2008). Crisis Management: A Suggested Typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *19*(2–3), 1–8. https://doi.org/10.1300/J073v19n02_01

Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, *94*(4), 102808–102815. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808

Lean, H. H., & Smyth, R. (2009). Asian Financial Crisis, Avian Flu and Terrorist Threats: Are Shocks to Malaysian Tourist Arrivals Permanent or Transitory? *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *14*(3), 301–321. https://doi.org/10.1080/10941660903024034

Leatherbee, M., & Katila, R. (2016). Stay the Course or Pivot? Antecedents of Cognitive Refinements of Business Models in Young Firms. *SSRN Electronic Journal*, 1–41. https://doi.org/10.2139/ssrn.2902869

LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, *52*(1), 31–60.

Lee, C.-C., & Chen, C.-J. (2011). The reaction of elderly Asian tourists to avian influenza and SARS. *Tourism Management*, *32*(6), 1421–1422. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.009

Leiper, N. (1979). The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, *6*(4), 390–407. https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3

Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, *17*(3), 367–384. https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90004-B

Leiper, N. (2000). Are Destinations „The Heart of Tourism"? The Advantages of an Alternative Description. *Current Issues in Tourism*, *3*(4), 364–368. https://doi.org/10.1080/13683500008667878

Leta, S. D., & Chan, I. C. C. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, *95*, 102915. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102915

Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, *73*(1), 26–46. https://doi.org/10.1037/amp0000151

Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P., & Salazar, N. B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, *22*(3), 455–466. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326

Li, Y. (2019). A Comparative Study of Tourism Business Models in the Internet Era. *International Journal of Frontiers in Sociology*, *1*(1), 99–108. https://doi.org/10.25236/IJFS.2019.010110

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk Jr., G., & Deimler, M. (2009). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. In M. Deimler, R. Lesser, D. Rhodes, & J. Sinha (Hrsg.), *Own the Future* (S. 291–298). John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch40

Lindner, D. (2019). *KMU im digitalen Wandel: Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24399-9

Lippe, T. (2020, Mai 23). *Stadtführung durch Fritzlar per App: Wir haben's getestet* [Tageszeitung]. Hessischen/Niedersächsischen Allgemeine (HNA). https://www.hna.de/lokales/fritzlar-homberg/fritzlar-ort45393/mit-kopfhoerern-durch-fritzlar-stadtfuehrung-per-app-im-test-13772657.html

Liu, D., Chen, S., & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, *49*(10), 1728–1742. https://doi.org/10.1108/00251741111183852

London, W. R., & Lohmann, G. (2014). Power in the context of cruise destination stakeholders' interrelationships. *Research in Transportation Business & Management*, *13*, 24–35. https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2014.11.004

Loon, M., & Quan, X. I. (2021). Theorising business model innovation: An integrated literature review. *Australian Journal of Management*, *46*(3), 548–577. https://doi.org/10.1177/0312896220976751

Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, *15*, 145–162. https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004

Lüdemann, J., & Otto, A. (2019). *Triangulation und Mixed-Methods Reflexionen theoretischer und forschungspraktischer Herausforderungen.* Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24225-1

Lukic, T., & Kosic, Kristina. (2012). Tourism in the Valleys of European Rivers, Comparing the Loire Valley and the Danube Valley in Serbia. *Sociology Study*, *2*(3), 179–188. https://doi.org/10.17265/2159-5526/2012.03.003

Lumsdon, L. M. (2006). Factors affecting the design of tourism bus services. *Annals of Tourism Research*, *33*(3), 748–766. https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.03.019

Ma, M., & Hassink, R. (2013). An Evolutionary Perspective on Tourism Area Development. *Annals of Tourism Research*, *41*, 89–109. https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.004

Macdonald, S. (2006). Mediating heritage: Tour guides at the former Nazi Party Rally Grounds, Nuremberg. *Tourist Studies*, *6*(2), 119–138. https://doi.org/10.1177/1468797606071473

Machado, L. P. (2012). The consequences of natural disasters in touristic destinations: The case of Madeira Island – Portugal. *Tourism and Hospitality Research*, *12*(1), 50–56. https://doi.org/10.1177/1467358411429636

MacNeill, T., & Wozniak, D. (2018). The economic, social, and environmental impacts of cruise tourism. *Tourism Management*, *66*, 387–404. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.11.002

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, *80*(5), 86–92, 133.

Mair, J., Ritchie, B., & Walters, G. (2016). Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: A narrative review. *Current Issues in Tourism*, *19*(1), 1–26. https://doi.org/10.1080/13683500.2014.932758

Manceron, A., & Blaue, C. (2020, Mai 1). *Heidelberg/Schwetzingen: Schlösser und Gärten hoffen auf Klarheit* [Tageszeitung]. Rhein-Neckar-Zeitung. https://www.rnz.de/nachrichten/metropolregion_artikel,-heidelbergschwetzingen-schloesser-und-gaerten-hoffen-auf-klarheit-_arid,512100.html

Mankowska, M. (2019). Determinants and directions of change in the European river cruise market. *Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin*, *59*(131), 83–91. https://doi.org/10.17402/355

Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Elam, A. (2020). Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *38*(6), 481–491. https://doi.org/10.1177/0266242620949136

Mansfeld, Y. (1999). Cycles of War, Terror, and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, *38*(1), 30–36. https://doi.org/10.1177/004728759903800107

Markides, C. (1997). Strategic Innovation. *MIT Sloan Management Review*, *Spring*, 9–23.

Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*. *Journal of Product Innovation Management*, *23*(1), 19–25. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x

Marsanic, R., & Mrnjavac, E. (2015). Role of parking in the hotel supply chain management. *Logforum*, *11*(4). https://doi.org/10.17270/J.LOG.2015.4.7

Martinez-Roman, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, *54*, 118–135. https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.07.004

Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *9*(1), 99–117. https://doi.org/10.1002/sej.1191

Marx, S. (2019). Organizational Challenges of Digitalization Initiatives in Tourism Network Management Organizations. In W. Abramowicz & R. Corchuelo (Hrsg.), *Business Information Systems Workshops* (Bd. 373, S. 157–168). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36691-9_14

Marx, S., & Klotz, M. (2021). Entrepreneurship during crisis: Innovation practices of micro and small tour operators. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1–12. https://doi.org/10.1177/14657503211061025

Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, *Vol 11*, No 3 (2010): Methods for Qualitative Management Research in the Context of Social Systems Thinking. https://doi.org/10.17169/FQS-11.3.1428

Massa, L., & Tucci, C. L. (2014). *Business Model Innovation*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.002

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 73–104. https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072

Mastrangelo, C., Chase, L., Kestenbaum, D., Kolodinsky, J., & Anderson, L. (2013). Ecolabeling motorcoach operators in the North American travel tour industry: Analyzing the role of tour operators. *Journal of Sustainable Tourism*, *21*(5), 750–764. https://doi.org/10.1080/09669582.2012.709859

Matteucci, X., Nawijn, J., & von Zumbusch, J. (2021). A new materialist governance paradigm for tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–16. https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1924180

Matzler, K., Bailom, F., Friedrich von den Eichen, S., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: Coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, *34*(2), 30–37. https://doi.org/10.1108/02756661311310431

Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. https://doi.org/10.1524/9783486717624

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 13). Verlag für Sozialwissenschaften Springer.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl). Beltz.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.

Mazilu, M., Limbert, W., & Mitroi, S. R. (2015). Opportunity for Romania According to the Danube Strategy: Cruise Tourism. *Journal of Tourism Challenges and Trends*, *VIII*(1), 79–100. https://journaltct.files.wordpress.com/2008/11/jtct-vol-8-1-cruise-tourism.pdf

McAleer, M., Huang, B.-W., Kuo, H.-I., Chen, C.-C., & Chang, C.-L. (2010). An econometric analysis of SARS and Avian Flu on international tourist arrivals to Asia. *Environmental Modelling & Software*, *25*(1), 100–106. https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2009.07.015

McCaughey, R., Mao, I., & Dowling, R. (2018). Residents' perceptions towards cruise tourism development: The case of Esperance, Western Australia. *Tourism Recreation Research*, *43*(3), 403–408. https://doi.org/10.1080/02508281.2018.1464098

McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 247–261. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005

McKercher, B. (2001). A Comparison of Main-Destination Visitors and Through Travelers at a Dual-Purpose Destination. *Journal of Travel Research*, *39*(4), 433–441. https://doi.org/10.1177/004728750103900410

Meffert, H., Spinnen, B., Block, J., & Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (Hrsg.). (2018). *Praxishandbuch City- und Stadtmarketing*. SpringerGabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19642-4

Mensah, E. A., & Boakye, K. A. (2021). Conceptualizing Post-COVID 19 Tourism Recovery: A Three-Step Framework. *Tourism Planning & Development*, 1–25. https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1945674

Merkens, H. (2019). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktionen. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Auflage, Originalausgabe, S. 286–299). Rowohlts Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Merton, R. K. (1995). *Soziologische Theorie und soziale Struktur* (V. Meja & N. Stehr, Hrsg.; H. Beister, Übers.; Reprint 2012). de Gruyter.

Merton, R. K., & Kendall, P. L. (1946). The Focused Interview. *The American Journal of Sociology*, *51*(6), 541–557. https://doi.org/10.1086/219886

Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview—Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23

Mihalic, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse – Towards 'responsustable' tourism. *Journal of Cleaner Production*, *111*, 461–470. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.062

Miller, J. M., Tam, T. W. S., Maloney, S., Fukuda, K., Cox, N., Hockin, J., Kertesz, D., Klimov, A., & Cetron, M. (2000). Cruise Ships: High-Risk Passengers and the Global Spread of New Influenza Viruses. *Clinical Infectious Diseases*, *31*(2), 433–438. https://doi.org/10.1086/313974

Min, J. C. H., Lim, C., & Kung, H.-H. (2011). Intervention analysis of SARS on Japanese tourism demand for Taiwan. *Quality & Quantity*, *45*(1), 91–102. https://doi.org/10.1007/s11135-010-9338-4

Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews*. De Gruyter Oldenbourg. https://doi.org/10.1515/9783110545982

Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, *24*(5), 15–21. https://doi.org/10.1108/02756660310504924

Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective Crisis Management. *Academy of Management Perspectives*, *1*(4), 283–292. https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275639

Montero, I., & Leon, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, *7*(3), 847–862.

Moreira, C. O. (2018). River tourism, leisure in inland waterways and local and regional development. *Cadernos de Geografia*, *38*, 55–67. https://doi.org/10.14195/0871-1623_38_4

Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L., & Friske, W. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *38*(5), 369–379. https://doi.org/10.1177/0266242620936590

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, *58*(6), 726–735. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001

Müller, J. M. (2019). Business model innovation in small- and medium-sized enterprises: Strategies for industry 4.0 providers and users. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *30*(8), 1127–1142. https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0008

Münstermann, G. (2020, Mai 13). *CDU Heidelberg: Die Krise trifft auch Bus-Unternehmer hart* [Tageszeitung]. Rhein-Neckar-Zeitung. https://www.rnz.de/nachrichten/heidelberg_artikel,-cdu-heidelberg-die-krise-trifft-auch-bus-unternehmer-hart-_arid,514264.html

Murphy, P. (1985). *Tourism: A Community Approach (RLE Tourism)* (1. Aufl.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203068533

Musso, A., & Piccioni, C. (2010, 15.07). Traffic Regulation and Parking Management of Tourists Coaches in Urban Areas: An Overview at European Scale. *The General Proceedings and the Selected Proceedings of the 12th World Conference on Transport Research, Lisbon 2010*. World Congress on Transport Research, Lisbon, Portugal. http://www.civil.ist.utl.pt/wctr12_lisboa/proceedings.htm

Nagl, A. (2020). *Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen: mit Checklisten und Fallbeispielen* (10., akualisierte Auflage). Springer Gabler.

Neuman, W. L. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (5th ed). Allyn and Bacon.

Nezdoyminov, S. G., & Milashovska, O. I. (2019). River travel as a direction for the development of tourism in Ukraine. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, *28*(1), 148–158. https://doi.org/10.15421/111916

Nordhausen, T., & Hirt, J. (2020). *Manual zur Literaturrecherche in Fachdatenbanken* [Leitfaden]. https://refhunter.eu/files/2020/11/Manual_Version_5.0.pdf

Nordin, S. (2003). *Tourism clustering & innovation: Paths to economic growth & development* (Bd. 14). European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:352389/FULLTEXT01.pdfillustrated

Novelli, M., Gussing Burgess, L., Jones, A., & Ritchie, B. (2018). 'No Ebola…still doomed' – The Ebola-induced tourism crisis. *Annals of Tourism Research*, *70*, 76–87. https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.006

Nugraha, N. B., & Alimudin, E. (2020). Mobile Application Development for Tourist Guide in Pekanbaru City. *Journal of Physics: Conference Series*, *1430*, 1–9. https://doi.org/10.1088/1742-6596/1430/1/012038

O'Reilly, A. M. (1986). Tourism carrying capacity. *Tourism Management*, *7*(4), 254–258. https://doi.org/10.1016/0261-5177(86)90035-X

Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation: Explorative Versus Exploitative Business Model Change. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *9*(1), 58–78. https://doi.org/10.1002/sej.1192

Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2018). The pressure cooker: When crisis stimulates explorative business model change intentions. *Long Range Planning*, *51*(4), 540–560. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.09.003

Oßberger, B. (2018, Juli 29). *Wenn Traumschiffe zum Albtraum für die Anwohner werden* [Tageszeitung]. Welt. https://www.welt.de/regionales/bayern/article180072522/Tourismus-Wenn-Traumschiffe-zum-Albtraum-fuer-die-Anwohner-werden.html

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach* [Dissertation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales]. http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Inc.

Overend, D. (2012). Performing Sites: Illusion and Authenticity in the Spatial Stories of the Guided Tour. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *12*(1), 44–54. https://doi.org/10.1080/15022250.2012.678070

Ozbay, G., Sariisik, M., Ceylan, V., & Çakmak, M. (2022). A comparative evaluation between the impact of previous outbreaks and COVID-19 on the tourism industry. *International Hospitality Review*, *36*(1), 68–82. https://doi.org/10.1108/IHR-05-2020-0015

Ozturk, U. A., & Gogtas, H. (2016). Destination attributes, satisfaction, and the cruise visitor's intent to revisit and recommend. *Tourism Geographies*, *18*(2), 194–212. https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1124446

Page, S., & Ateljevic, J. (2011). *Tourism and entrepreneurship: International perspectives*. Routledge.

Page, S., Song, H., & Wu, D. C. (2012). Assessing the Impacts of the Global Economic Crisis and Swine Flu on Inbound Tourism Demand in the United Kingdom. *Journal of Travel Research*, *51*(2), 142–153. https://doi.org/10.1177/0047287511400754

Page, S., Yeoman, I., Munro, C., Connell, J., & Walker, L. (2006). A case study of best practice—Visit Scotland's prepared response to an influenza pandemic. *Tourism Management*, *27*(3), 361–393. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.01.001

Panou, K., Kapros, S., & Polydoropoulou, A. (2015). How service bundling can increase the competitiveness of low market share transportation services. *Research in Transportation Economics*, *49*, 22–35. https://doi.org/10.1016/j.retrec.2015.04.003

Pantovic, M., & Stamenkovic, I. (2013). Tourism Potential Valorization of the River Danube in Novi Sad and its Environment Based on the Hilary Du Cros Model. *European Researcher*, *59*(9–2), 2295–2305. https://erjournal.ru/journals_n/1380907839.pdf

Paoli, C., Vassallo, P., Dapueto, G., Fanciulli, G., Massa, F., Venturini, S., & Povero, P. (2017). The economic revenues and the emergy costs of cruise tourism. *Journal of Cleaner Production*, *166*, 1462–1478. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.130

Papadimitriou, D., Kaplanidou, K. (Kiki), & Apostolopoulou, A. (2018). Destination Image Components and Word-of-Mouth Intentions in Urban Tourism: A Multigroup Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *42*(4), 503–527. https://doi.org/10.1177/1096348015584443

Papathanassis, A. (2017). Cruise tourism management: State of the art. *Tourism Review*, *72*(1), 104–119. https://doi.org/10.1108/TR-01-2017-0003

Papathanassis, A. (2020). Current issues in cruise tourism: Deconstructing the 6th International Cruise Conference. *Current Issues in Tourism*, *23*(14), 1711–1717. https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1654984

Papathanassis, A., & Beckmann, I. (2011). Assessing the 'poverty of cruise theory' hypothesis. *Annals of Tourism Research*, *38*(1), 153–174. https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.07.015

Papathanassis, A., & Bunda, N. R. (2016). Action Research for Sustainable Cruise Tourism Development: The Black Sea Region Case Study. *Tourism in Marine Environments*, *11*(2), 159–177. https://doi.org/10.3727/154427315X14513374773562

Papathanassis, A., Li, X., Patrick, J. F., & Chen, J. M. (2019). A meta-analysis of the direct economic impacts of cruise tourism on port communities. *Tourism Management Perspectives*, *31*, 209–218. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.005

Papatheodorou, A., & Lei, Z. (2006). Leisure travel in Europe and airline business models: A study of regional airports in Great Britain. *Journal of Air Transport Management*, *12*(1), 47–52. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.09.005

Paraskevas, A., & Quek, M. (2019). When Castro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past. *Tourism Management*, *70*, 419–429. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.007

Paraskevas, A., Altinay, L., McLean, J., & Cooper, C. (2013). Crisis Knowledge in Tourism: Types, Flows and Governance. *Annals of Tourism Research*, *41*, 130–152. https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.005

Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, *11*(2), 391–409. https://doi.org/10.3390/su11020391

Parsons, H., Houge Mackenzie, S., & Filep, S. (2019). Facilitating self-development: How tour guides broker spiritual tourist experiences. *Tourism Recreation Research*, *44*(2), 141–152. https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1582159

Partner, M. (2020, Juni 9). *Leeres Heidelberg—Heidelberg* [Tageszeitung]. Die Rheinpfalz. https://www.rheinpfalz.de/lokal/heidelberg_artikel,-leeres-heidelberg-_arid,5073805.html

Patten, M. L., & Newhart, M. (2017). *Understanding Research Methods: An Overview of the Essentials* (10. Aufl.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315213033

Pauchant, T., Mitroff, I., & Pearson, C. (1992). Crisis management and strategic management: Similarities, differences and challenges. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. E. Dutton (Hrsg.), *Advances in strategic management* (8. Aufl., S. 310). JAI Press Inc. (Elsevier).

Pawson, R. (2006). Digging for Nuggets: How 'Bad' Research Can Yield 'Good' Evidence. *International Journal of Social Research Methodology*, *9*(2), 127–142. https://doi.org/10.1080/13645570600595314

Pearce, D. G. (2014). Toward an Integrative Conceptual Framework of Destinations. *Journal of Travel Research*, *53*(2), 141–153. https://doi.org/10.1177/0047287513491334

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, *23*(1), 59–76. https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960

Pedrana, M. (2014). Location-based services and tourism: Possible implications for destination. *Current Issues in Tourism*, *17*(9), 753–762. https://doi.org/10.1080/13683500.2013.868411

Pereira, E. M., & Mykletun, R. J. (2017). To what extent do European tourist guide-training curricula include sustainability principles? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *17*(4), 358–373. https://doi.org/10.1080/15022250.2017.1330846

Peric, M., Vitezic, V., & Badurina, J. D. (2019). Business models for active outdoor sport event tourism experiences. *Tourism Management Perspectives*, *32*, 100561–100574. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100561

Perrow, C. (1999). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. Princeton University Press.

Persson-Fischer, U., & Liu, S. (2021). The Impact of a Global Crisis on Areas and Topics of Tourism Research. *Sustainability*, *13*(2), 906–932. https://doi.org/10.3390/su13020906

Peters, M., & Buhalis, D. (2013). 7. SMEs in Tourism Destinations. In C. Costa, E. Panyik, & D. Buhalis (Hrsg.), *Trends in European Tourism Planning and Organisation* (S. 92–101). Multilingual Matters. https://doi.org/10.21832/9781845414122-011

Pfadenhauer, M. (2009). Auf gleicher Augenhohe: Das Experteninterview—Ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3., grundlegend überarbeitete Auflage, S. 99–116). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pforr, C., & Hosie, P. J. (2008). Crisis Management in Tourism: Preparing for Recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *23*(2–4), 249–264. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_19

Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, *41*, 202–227. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009

Pikkemaat, B., & Peters, M. (2006). Towards the Measurement of Innovation—A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *6*(3–4), 89–112. https://doi.org/10.1300/J162v06n03_06

Pikkemaat, B., Peters, M., & Chan, C.-S. (2018). Needs, drivers and barriers of innovation: The case of an alpine community-model destination. *Tourism Management Perspectives*, *25*, 53–63. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.004

Pine II, B. J., & Gilmore, J. (2016). Integrating experiences into your business model: Five approaches. *Strategy & Leadership*, *44*(1), 3–10. https://doi.org/10.1108/SL-11-2015-0080

Pine, R., & McKercher, B. (2004). The impact of SARS on Hong Kong's tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *16*(2), 139–143. https://doi.org/10.1108/09596110410520034

Planing, P. (2018). Towards a circular economy—How business model innovation will help to make the shift. *International Journal of Business and Globalisation*, *20*(1), 71. https://doi.org/10.1504/IJBG.2018.10009522

Polese, F., Mele, C., & Gummesson, E. (2017). Value co-creation as a complex adaptive process. *Journal of Service Theory and Practice*, *27*(5), 926–929. https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2017-0111

Poletan-Jugovic, T., Komadina, Z., & Sirotic, M. (2020). Affirmation of Passenger Traffic Flows on the Danube Corridor – Perspective of River Cruise Tourism. *Pomorstvo*, *34*(1), 111–120. https://doi.org/10.31217/p.34.1.13

Pond, K. L. (1993). *The professional guide: Dynamics of tour guiding*. Van Nostrand Reinhold.

Porst, R. (2019). Frageformulierung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 829–842). Springer VS. https://link.springer.com/chapter/https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_57

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, *57*(2), 137–145.

Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to competitive strategy. *Harvard Business Review*, *May-June*, 43–59.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, *March*, 31.

Porter, M. E. (2008). *On competition* (Updated and expanded ed). Harvard Business School Pub.

Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (V. Brandt & T. C. Schwoerer, Übers.; 12., aktualisierte und erweiterte Auflage). Campus Verlag.

Pratt, M. G. (2009). From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, *52*(5), 856–862. https://doi.org/10.5465/amj.2009.44632557

Prebensen, N. K., Vittersø, J., & Dahl, T. I. (2013). Value Co-Creation Significance of Tourist Resources. *Annals of Tourism Research*, *42*, 240–261. https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.012

Priandani, N. D., Tolle, H., Hapsani, A. G., & Fanani, L. (2017). Malang historical tourism guide mobile application based on geolocation. *Proceedings of the 6th International Conference on Software and Computer Applications – ICSCA '17*, 98–101. https://doi.org/10.1145/3056662.3056695

Prideaux, B., & Cooper, M. (Hrsg.). (2009). *River tourism.* CABI.

Prideaux, B., Laws, E., & Faulkner, B. (2003). Events in Indonesia: Exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. *Tourism Management*, *24*(4), 475–487. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00115-2

Pucihar, A., Lenart, G., Kljajić Borštnar, M., Vidmar, D., & Marolt, M. (2019). Drivers and Outcomes of Business Model Innovation—Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Perspective. *Sustainability*, *11*(2), 344. https://doi.org/10.3390/su11020344

Purnomo, B. (2017). More than Words: Strategies used by Indonesian Tourist Guides to Interpret Cultural Terms in Surakarta and Yogyakarta Royal Palaces. *English Language and Literature International Conference (ELLiC) Proceedings*, *1*, 372–377. https://jurnal.unimus.ac.id/index.php/ELLIC/article/view/2514

Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, *8*(3), 238–264. https://doi.org/10.1108/11766091111162070

Quarantelli, E. L. (1988). Bhopal: Anatomy of a crisis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *1*(3), 239–241. https://doi.org/10.1007/BF01384984

Quietvox. (2022). *Quietvox* [Anbieter-Website]. Quietvox Is the Largest and Most Experienced Supplier of Cruise Ships Worldwide. We Operate a Seamless Network of Service

Points on European Waterways.; QUIETVOX AG Baarerstrasse 21 6300 Zug Schweiz. http://quietvox.com/

Rabotic, B. (2011). American Tourists Perception of Tourist Guides in Belgrade. *UTMS Journal of Economics*, *2*(2), 151–161. https://www.econstor.eu/handle/10419/105347

Racherla, P., & Hu, C. (2009). A Framework for Knowledge-Based Crisis Management in the Hospitality and Tourism Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, *50*(4), 561–577. https://doi.org/10.1177/1938965509341633

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *30*(8), 1143–1160. https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020

Radic, A. (2015). Crisis Management in Cruise Tourism: A Case Study of Dubrovnik. *Academica Turistisca*, *8*(2), 29–44.

Radic, A., Law, R., Lück, M., Kang, H., Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., & Han, H. (2020). Apocalypse Now or Overreaction to Coronavirus: The Global Cruise Tourism Industry Crisis. *Sustainability*, *12*(17), 6968–6987. https://doi.org/10.3390/su12176968

Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2

Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2020). *Focused Analysis of Qualitative Interviews with MAXQDA* (1. Aufl.). MAXQDA Press. https://doi.org/10.36192/978-3-948768072

Rasoolimanesh, S. M., Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2019). Development and trend of information and communication technologies in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, *10*(4), 481–488. https://doi.org/10.1108/JHTT-11-2019-143

Rassy, D., & Smith, R. D. (2013). The economic impact of H1N1 on Mexico's tourist and pork sectors. *Health Economics*, *22*(7), 824–834. https://doi.org/10.1002/hec.2862

Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *26*(6), 1379–1388. https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2020-0387

Ready, K. J. (2011). The Impact Of Consolidation And Strategic Considerations In The Motorcoach Industry. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, *1*(12). https://doi.org/10.19030/iber.v1i12.4011

Rein, H., Strasdas, W., Antonschmidt, H., Balàš, M., Beyer, D., Dickhut, H., Feige, M., Klein, A., & Schuler, A. (Hrsg.). (2015). *Nachhaltiger Tourismus: Einführung*. UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Reinhold, S., Beritelli, P., & Grünig, R. (2019). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, *74*(6), 1135–1152. https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0065

Reinhold, S., Zach, F. J., & Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: A review and research agenda. *Tourism Review*, *72*(4), 462–482. https://doi.org/10.1108/TR-05-2017-0094

Reinhold, S., Zach, F. J., & Krizaj, D. (2019). Business models in tourism – state of the art. *Tourism Review*, *74*(6), 1120–1134. https://doi.org/10.1108/TR-02-2018-0027

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Cohen, Y., & Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A Literature Review and Research Agenda. In Z. Anisic, B. Lalic, & D. Gracanin (Hrsg.),

Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management – IJCIEOM (S. 443–456). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_47

Ren, L., Wang, Y., & Li, X. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, *395*(10223), 497–506. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5

Renaud, L. (2020). Reconsidering global mobility – distancing from mass cruise tourism in the aftermath of COVID-19. *Tourism Geographies*, *22*(3), 679–689. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762116

Renz, A., & Vladova, G. (2021). The impact of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 pandemic. *Reshaping capitalism for a sustainable world*, 1–26. https://conferences.euram.academy/2021conference/

Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, *17*(5–6), 133–144. https://doi.org/10.1002/jsc.821

Rihova, I., Buhalis, D., Gouthro, M. B., & Moital, M. (2018). Customer-to-customer co-creation practices in tourism: Lessons from Customer-Dominant logic. *Tourism Management*, *67*, 362–375. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.010

Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M.-B. (2015). Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism: C2C Co-creation in Tourism. *International Journal of Tourism Research*, *17*(4), 356–363. https://doi.org/10.1002/jtr.1993

Ritchie, B. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, *25*(6), 669–683. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004

Ritchie, B. (2008). Tourism Disaster Planning and Management: From Response and Recovery to Reduction and Readiness. *Current Issues in Tourism*, *11*(4), 315–348. https://doi.org/10.1080/13683500802140372

Ritchie, B. (2009). *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Multilingual Matters. https://doi.org/10.21832/9781845411077

Ritchie, B., & Crouch, G. I. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, *44*(3), 137–152. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3

Ritchie, B., & Crouch, G. I. (Hrsg.). (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI. https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000

Ritchie, B., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, *79*, 102812–102827. https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812

Ritchie, B., Bentley, G., Koruth, T., & Wang, J. (2011). Proactive Crisis Planning: Lessons for the Accommodation Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *11*(3), 367–386. https://doi.org/10.1080/15022250.2011.600591

Ritchie, B., Burns, P., & Palmer, C. (Hrsg.). (2005). *Tourism research methods: Integrating theory with practice*. CABI Pub.

Ritchie, B., Crotts, J. C., Zehrer, A., & Volsky, G. T. (2014). Understanding the Effects of a Tourism Crisis: The Impact of the BP Oil Spill on Regional Lodging Demand. *Journal of Travel Research*, *53*(1), 12–25. https://doi.org/10.1177/0047287513482775

Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, *88*, 214–224. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014

Rivera, M. A. (2020). Hitting the reset button for hospitality research in times of crisis: Covid19 and beyond. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, 102528. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102528

Roberts, V. (1994). Flood Management: Bradford Paper. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, *3*(2), 44–60. https://doi.org/10.1108/09653569410053932

Robinson, P. (Hrsg.). (2012). *Tourism: The key concepts*. Routledge.

Rodrigue, J.-P., & Notteboom, T. (2013). The geography of cruises: Itineraries, not destinations. *Applied Geography*, *38*, 31–42. https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2012.11.011

Romagosa, F. (2020). The COVID-19 crisis: Opportunities for sustainable and proximity tourism. *Tourism Geographies*, *22*(3), 690–694. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763447

Rusu, B. (2016). The Impact of Innovations on the Business Model: Exploratory Analysis of a Small Travel Agency. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *221*, 166–175. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.103

Ruzic, D., Bosnic, I., & Borota, M. Z. (2017). Application of Marketing Strategy for Creation of Competitive Offer for River Cruise. *International Journal of Multidisciplinarity in Business and Science*, *3*(4), 10–17. https://hrcak.srce.hr/file/302468

Ruzic, D., Bosnic, I., & Kelic, I. (2018). Marketing Communication in the River Cruise Industry. *International Journal of Multidisciplinarity in Business and Science*, *4*(5), 67–73. https://hrcak.srce.hr/file/302223

Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*, *50*(5), 567–581. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006

Sahebalzamani, S., & Bertella, G. (2018). Business Models and Sustainability in Nature Tourism: A Systematic Review of the Literature. *Sustainability*, *10*(9), 3226–3241. https://doi.org/10.3390/su10093226

Sale, J. E. M., & Brazil, K. (2004). A Strategy to Identify Critical Appraisal Criteria for Primary Mixed-Method Studies. *Quality & Quantity*, *38*(4), 351–365. https://doi.org/10.1023/B:QUQU.0000043126.25329.85

Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *15*(4), 299–321. https://doi.org/10.1300/J073v15n04_05

Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2009). Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1362515

Santos, Radicchi, & Zagnoli. (2019). Port's Role as a Determinant of Cruise Destination Socio-Economic Sustainability. *Sustainability*, *11*(17), 1–20. https://doi.org/10.3390/su11174542

Sanz-Ibanez, C., & Anton Clave, S. (2014). The evolution of destinations: Towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, *16*(4), 563–579. https://doi.org/10.1080/14616688.2014.925965

Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. *Journal of Travel Research*, *50*(2), 133–143. https://doi.org/10.1177/0047287510362775

Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, *36*(1), 47–58. https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007

Saur-Amaral, I., Soares, R. R., & Proença, J. F. (2018). Business model innovation: Towards a conceptual framework. *Tourism & Management Studies*, *14*(1), 80–93. https://doi.org/10.18089/tms.2018.14107

Scarbrough, E. (2018). Visiting the Ruins of Detroit: Exploitation or Cultural Tourism? *Journal of Applied Philosophy*, *35*(3), 549–566. https://doi.org/10.1111/japp.12237

Scarpino, M. R., & Gretzel, U. (2015). Conceptualizing Organizational Resilience in Tourism Crisis Management. In B. Ritchie & K. Campiranon (Hrsg.), *Tourism crisis and disaster management in the Asia-Pacific*. CABI.

Schaffer, N., Engert, M., Sommer, G., Shokoui, J., & Krcmar, H. (2021). The Digitized Ecosystem of Tourism in Europe: Current Trends and Implications. In W. Wörndl, C. Koo, & J. L. Stienmetz (Hrsg.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2021* (S. 352–364). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_34

Schallmo, D. (2013). *Geschäftsmodell-Innovation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00245-9

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital Transformation of Business Models—Best Practice, Enablers, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, *21*(08), 1740014–1740017. https://doi.org/10.1142/S136391961740014X

Scheepens, A. E., Vogtländer, J. G., & Brezet, J. C. (2016). Making water tourism more sustainable. *Journal of Cleaner Production*, *114*, 257–268. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.075

Schiavone, F., Paolone, F., & Mancini, D. (2019). Business model innovation for urban smartization. *Technological Forecasting and Social Change*, *142*, 210–219. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.028

Schindler, D. O., & Zimmermann, Y. C. (2021). *Internationales Handels- und Logistikrecht: Grundlagen – Transportrecht – Praxisfälle*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33066-8

Schlautmann, C. (2016, Dezember 3). *Genervte Städte: Die Schattenseiten des Flusskreuzfahrten-Booms* [Tageszeitung]. Handelsblatt Online. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/genervte-staedte-die-schattenseiten-des-flusskreuzfahrten-booms/14920220.html

Schmidt, C. J. (1979). The Guided Tour: Insulated Adventure. *Urban Life*, *7*(4), 441–467. https://doi.org/10.1177/089124167900700402

Schneckenberg, D., Matzler, K., & Spieth, P. (2022). Theorizing business model innovation: An organizing framework of research dimensions and future perspectives. *R&D Management*, *52*(3), 593–609. https://doi.org/10.1111/radm.12506

Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation: Towards an Integrated Future Research Agenda. *International Journal of Innovation Management*, *17*(01), 13400011–134000134. https://doi.org/10.1142/S136391961340001X

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (1. Aufl.). Harvard University Press.

Scott, N., Laws, E., & Prideaux, B. (2008). Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *23*(2–4), 1–13. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_01

Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, *54*, 102173. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173

Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective crisis management: Worldwide principles and practice* (1. publ). Cassell.

Sezgin, E., & Duz, B. (2018). Testing the proposed "GuidePerf" scale for tourism: Performances of tour guides in relation to various tour guiding diplomas. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *23*(2), 170–182. https://doi.org/10.1080/10941665.2017.1410196

Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, *261*, 121201–121215. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201

Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, *37*, 100786. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786

Shaw, G., & Williams, A. M. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, *38*(1), 27–51. https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.09.006

Sheehan, L., Ritchie, B., & Presenza, A. (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science*, *3*, 1–17.

Sifolo, D. N. (2015). The tourism inconvenience of the Ebola epidemic: Lessons for the South African tourism sector. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, *4*(1), 1–11. https://ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article43vol4(1)2015_.pdf

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, *117*, 312–321. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 20–24. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882

Sijde, P., & Schmidt, A. L. (2022). Disruption by design? Classification framework for the archetypes of disruptive business models. *R&D Management*, Online First. https://doi.org/10.1111/radm.12530

Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. de, Cortimiglia, M. N., & ten Caten, C. S. (2020). Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *26*(4), 595–628. https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2019-0425

Silva, R., Patuleia, M., Estevao, J., Gonzalez-Rodriguez, M. R., & Dias, A. L. (2022). Selecting lifestyle entrepreneurship recovery strategies: A response to the COVID-19 pandemic. *Tourism and Hospitality Research*, *22*(1), 115–121. https://doi.org/10.1177/14673584211990724

Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using software in qualitative research: A step-by-step guide* (Second edition). SAGE.

Sinha, A., & Sarkar, R. (2015). The village as a social entrepreneur: Balancing conservation and livelihoods. *Tourism Management Perspectives*, *16*, 100–106. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.07.006

Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R. R., & Molina-Castillo, F.-J. (2021). Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. *Sustainability*, *13*(13), 7266–7283. https://doi.org/10.3390/su13137266

Sjödin, D., Parida, V., & Visnjic, I. (2022). How Can Large Manufacturers Digitalize Their Business Models? A Framework for Orchestrating Industrial Ecosystems. *California Management Review*, *64*(3), 49–77. https://doi.org/10.1177/00081256211059140

Skinner, J. (2016). Walking the Falls: Dark tourism and the significance of movement on the political tour of West Belfast. *Tourist Studies*, *16*(1), 23–39. https://doi.org/10.1177/1468797615588427

Sommer, B. (2018, Juli 31). *Warum für die Schloss-Verwaltung die Tagestouristen sowichtig sind* [Tageszeitung]. Rhein-Neckar-Zeitung. https://www.rnz.de/region/heidelberg_artikel,-_arid,376500.html

Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*, *38*(1), 13–18. https://doi.org/10.1177/004728759903800104

Sönmez, S. F., Backman, S. J., & Allen, L. R. (1994). *Managing Tourism Crises: A Guidebook*. Department of Parks, Recreation and Tourism Management, Clemson University.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, *87*, S3–S16. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005

Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 383–407. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003

Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, *51*, 142–155. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation – state of the art and future challenges for the field: State of art and future challenges. *R&D Management*, *44*(3), 237–247. https://doi.org/10.1111/radm.12071

Stanek, J. (2019, März 7). *Kreuzfahrt-Boom 2018: Neuer Passagierrekord auf Hochseeschiffen* [Wochenzeitung]. Spiegel Online. http://www.spiegel.de/reise/aktuell/kreuzfahrt-boom-2018-neuer-passagierrekord-auf-hochseeschiffen-a-1256726.html

Stegkemper, J. M., Grunau, T., Rupp, C., & Huchler, M. (2018). Die Verschriftlichung qualitativer Forschung zwischen Verschleierung und Selbstdarstellung. Überlegungen zu einem Grundproblem qualitativer Sozialforschung. *peDOCS Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)*, 1–16. https://doi.org/10.25656/01:15954

Steinbach, J. (1995). River related tourism in Europe? An overview. *GeoJournal*, *35*(4), 443–458. https://doi.org/10.1007/BF00824354

Steinecke, A. (2010). Culture – A Tourist Attraction: Importance – Expectations – Potential. In R. Conrady & M. Buck (Hrsg.), *Trends and Issues in Global Tourism 2010* (S. 185–196). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-10829-7_23

Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Juventa.

Strübing, J., Hirschauer, S., Ayaß, R., Krähnke, U., & Scheffer, T. (2018). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß. *Zeitschrift für Soziologie*, *47*(2), 83–100. https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-1006

Strulak-Wojcikiewicz, R., Wagner, N., Lapko, A., & Hacia, E. (2020). Applying the Business Model Canvas to Design the E-platform for Sailing Tourism. *Procedia Computer Science*, *176*, 1643–1651. https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.188

Stumpf, M. (2020, Dezember 21). *Gästeführer in der Corona-Krise: Führungsverbote sind ein harter Schlag* [Tageszeitung]. Rhein-Neckar-Zeitung. https://www.rnz.de/nachrichten/heidelberg_artikel,-gaestefuehrer-in-der-corona-krise-fuehrungsverbote-sind-ein-harter-schlag-_arid,598855.html

Sugathan, P., & Ranjan, K. R. (2019). Co-creating the tourism experience. *Journal of Business Research*, *100*, 207–217. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.032

Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., Zhao, E. Y., Williams, T. A., & Gruber, D. A. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, *11*(2), 733–769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

Swoboda, B., Foscht, T., & Schramm-Klein, H. (2019). *Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel* (4., vollständig überarbeitete Auflage). Verlag Franz Vahlen.

Syahputra, B. P. (2017). Study of the Interpreting Techniques used by the Tourist Guides in the Tourism Attractions of North Sumatra. *International Journal of English Language & Translation Studies*, *05*(03), 14–20. https://eltsjournal.org/archive/value5%20issue3/3-5-3-17.pdf

Tasligil, N. (2011). Volga-Baltic Waterway and Tourism. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken*, *3*(2), 41–51.

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. SAGE.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Tesanovic, D., Vuksanovic, N., Kalenjuk, B., & Portic, M. (2015). Tourist ships on the Danube as an opportunity for export of meat and meat products. *Ekonomika Poljoprivrede*, *62*(2), 527–542. https://doi.org/10.5937/ekoPolj1502527T

Tham, A., & Huang, D. (2019). Game on! A new integrated resort business model. *Tourism Review*, *74*(6), 1153–1166. https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0036

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S., & Kaiser, G. (2020). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Hauptband: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht / Jean-Paul Thommen, Ann-Kristin Achleitner, Dirk Ulrich Gilbert, Dirk Hachmeister, Svenja Jarchow, Gernot Kaiser* (9., vollständig überarbeitete Auflage). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3

Tidd, J. (2006). A Review of Innovation Models. *Imperial College London*, *1*, 1–14. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30295.57762

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, *8*(2), 3–8. https://doi.org/10.1080/10196789800000016

Todesco, J. L., & Klein, V. B. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, *28*(2), 117–133. https://doi.org/10.1002/kpm.1660

Tomej, K., & Lund-Durlacher, D. (2020). Research note: River cruise characteristics from a destination management perspective. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, *30*, 100301–100306. https://doi.org/10.1016/j.jort.2020.100301

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, *16*(10), 837–851. https://doi.org/10.1177/1077800410383121

Trawnih, A., Yaseen, H., Al-Adwan, A. S., Alsoud, A. R., & Jaber, O. A. (2021). Factors influencing Social Media adoption among SMEs during COVID-19 crisis. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, *24*(6), 1–18.

Tsegaw, W. E., & Teressa, D. K. (2017). Tour Guiding Quality Assurance Mechanisms and Respective Tourist Satisfaction: Evidence from South Ethiopia. *Journal of Tourism & Hospitality*, *06*(06). https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000317

Tuomi, A., Tussyadiah, I., & Ashton, M. (2021). Covid-19 and Instagram: Digital Service Innovation in Top Restaurants. In W. Wörndl, C. Koo, & J. L. Stienmetz (Hrsg.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2021* (S. 464–475). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_45

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, *211*.

Tyrrell, T. J., & Johnston, R. J. (2008). Tourism Sustainability, Resiliency and Dynamics: Towards a More Comprehensive Perspective. *Tourism and Hospitality Research*, *8*(1), 14–24. https://doi.org/10.1057/thr.2008.8

UNWTO (Hrsg.). (2019). *UNWTO Tourism Definitions*. World Tourism Organization (UNWTO). https://doi.org/10.18111/9789284420858

van Balen, M., Dooms, M., & Haezendonck, E. (2014). River tourism development: The case of the port of Brussels. *Research in Transportation Business & Management*, *13*, 71–79. https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2014.10.014

van Es, N., & Reijnders, S. (2018). Making sense of capital crime cities: Getting underneath the urban facade on crime-detective fiction tours. *European Journal of Cultural Studies*, *21*(4), 502–520. https://doi.org/10.1177/1367549416656855

Vanhove, N. (2018). *The economics of tourism destinations: Theory and practice* (Third edition). Routledge, Taylor & Francis Group.

Varadarajan, R. (2018). Innovation, Innovation Strategy, and Strategic Innovation. In R. Varadarajan & S. Jayachandran (Hrsg.), *Review of Marketing Research* (Bd. 15, S. 143–166). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1548-643520180000015007

Vega-Munoz, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). In search of 'a research front' in cruise tourism studies. *International Journal of Hospitality Management*, *85*, 102353–102364. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102353

Verbi, S. G. (2022, Juni 5). *Intercoder-Übereinstimmung*. MAXQDA Handbuch. https://www.maxqda.de/hilfe-mx20/teamwork/das-problem-der-intercoder-uebereinstimmung-in-der-qualitativen-forschung

Vereb, V. N., Nobre, H., & Farhangmehr, M. (2018). The fear of terrorism and shift in cosmopolitan values. *International Journal of Tourism Cities*, *4*(4), 452–483. https://doi.org/10.1108/IJTC-03-2018-0024

Veretekhina, S. V., Shinkareva, O. V., Kozhaev, J. P., Telepchenkova, N. V., Kuznetsova, E. A., & Zaitseva, N. A. (2017). Evaluation Methodology of the Multiplier Effect for the

Region as the Result of the cluster Formation. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, *12*(5b), 533–547. https://doi.org/10.12973/ejac.2017.00188a

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, *122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Viglia, G., Werthner, H., & Buhalis, D. (2016). Disruptive innovations. *Information Technology & Tourism*, *16*(4), 327–329. https://doi.org/10.1007/s40558-016-0072-1

Wali, M., Akbar, R., Iqbal, T., & Al-Bahri, F. P. (2019). Development Of An Android-Based Tourism Guide (A Case Study: Sabang City, Indonesia). *International Journal of Scientific & Technology Research*, *8*(11), 887–893.

Walter, W. (1994). Strategien der Politikberatung: Die Interpretation der Sachverständigen Rolle im Lichte von Experteninterviews. In R. Hitzler, A. Honer, & C. Maeder (Hrsg.), *Expertenwissen die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit* (S. 268–284). Westdeutscher Verlag.

Wang, R., & Chebo, A. K. (2021). The Dynamics of Business Model Innovation for Technology Entrepreneurship: A Systematic Review and Future Avenue. *SAGE Open*, *11*(3), 1–12. https://doi.org/10.1177/21582440211029917

Weigert, M. (2019). Jumia travel in Africa: Expanding the boundaries of the online travel agency business model. *Tourism Review*, *74*(6), 1167–1178. https://doi.org/10.1108/TR-04-2017-0073

Weiler, B., & Black, R. (2015a). *Tour guiding research: Insights, issues and implications.* Channel View Publications.

Weiler, B., & Black, R. (2015b). The changing face of the tour guide: One-way communicator to choreographer to co-creator of the tourist experience. *Tourism Recreation Research*, *40*(3), 364–378. https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1083742

Weitzman, E. A., & Miles, M. B. (1995). *Computer programs for qualitative data analysis: A software sourcebook*. Sage Publications.

Wen, J., Wang, W., Kozak, M., Liu, X., & Hou, H. (2021). Many brains are better than one: The importance of interdisciplinary studies on COVID-19 in and beyond tourism. *Tourism Recreation Research*, *46*(2), 310–313. https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1761120

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, *42*(2), O16–O27. https://doi.org/10.1002/smj.3161

Whyte, L. J. (2018). Eliciting cruise destination attributes using repertory grid analysis. *Journal of Destination Marketing & Management*, *10*, 172–180. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.11.003

Wikswo, M. E., Cortes, J., Hall, A. J., Vaughan, G., Howard, C., Gregoricus, N., & Cramer, E. H. (2011). Disease Transmission and Passenger Behaviors during a High Morbidity Norovirus Outbreak on a Cruise Ship, January 2009. *Clinical Infectious Diseases*, *52*(9), 1116–1122. https://doi.org/10.1093/cid/cir144

Wild, P., & Dearing, J. (2000). Development of and prospects for cruising in Europe. *Maritime Policy & Management*, *27*(4), 315–333. https://doi.org/10.1080/030888300416522

Williams, W. (1990). Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management. *Journal of Policy Analysis and Management*, *9*(3), 425–430. https://doi.org/10.1002/pam.4050090316

Wilson, E., & Hollinshead, K. (2015). Qualitative tourism research: Opportunities in the emergent soft sciences. *Annals of Tourism Research*, *54*, 30–47. https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.06.001

Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2017). Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework. *Journal of Business Models*, *5*(1), 14–34. https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v5i1.1923

Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2018). Business Model Innovation Processes: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Models*, *6*(1), 40–58. https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i1.2397

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, *49*(1), 36–54. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001

Wood, R. E. (2004). Cruise Ships: Deterritorialized Destinations. In *Tourism and Transport* (S. 133–145). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044172-6.50015-7

Wynn, J. R. (2010). City Tour Guides: Urban Alchemists at Work. *City & Community*, *9*(2), 145–164. https://doi.org/10.1111/j.1540-6040.2010.01322.x

Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 1794–1804. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102

Yanni, E. A., Marano, N., Han, P., Edelson, P. J., Blumensaadt, S., Becker, M., Dwyer, S., Crocker, K., Daley, T., Davis, X., Gallagher, N., Balaban, V., McCarron, M., Mounts, A., Lipman, H., Brown, C., & Kozarsky, P. (2010). Knowledge, Attitudes, and Practices of US Travelers to Asia Regarding Seasonal Influenza and H5N1 Avian Influenza Prevention Measures. *Journal of Travel Medicine*, *17*(6), 374–381. https://doi.org/10.1111/j.1708-8305.2010.00458.x

Yeh, S.-S. (2021). Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic. *Tourism Recreation Research*, *46*(2), 188–194. https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1805933

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. Aufl.). SAGE Publications, Inc.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 308–325. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005

Zeng, B., Carter, R. W., & De Lacy, T. (2005). Short-term Perturbations and Tourism Effects: The Case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, *8*(4), 306–322. https://doi.org/10.1080/13683500508668220

Zerva, K., & Nijkamp, P. (2016). Tour guides as information filters in urban heterotopias: Evidence from the Amsterdam Red Light District. *Tourism Management Perspectives*, *18*, 42–50. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.020

Zhang, H., Xiao, H., Wang, Y., Shareef, M. A., Akram, M. S., & Goraya, M. A. S. (2021). An integration of antecedents and outcomes of business model innovation: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, *131*, 803–814. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.045

Zillinger, M. (2021). Tourism revisited. The influence of digitalisation on tourism concepts. *ETOUR Working Paper Series*, *1*, 1–55. https://www.miun.se/siteassets/forskning/center-och-institut/etour/publikationer/tourism-revisited-etour-working-paper-2021-1-final.pdf

Zillinger, M., Jonasson, M., & Adolfsson, P. (2012). Guided Tours and Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *12*(1), 1–7. https://doi.org/10.1080/15022250.2012.660314

Zimon, G., & Tarighi, H. (2021). Effects of the COVID-19 Global Crisis on the Working Capital Management Policy: Evidence from Poland. *Journal of Risk and Financial Management*, *14*(4), 169. https://doi.org/10.3390/jrfm14040169

ZKR. (2020). *Jahresbericht 2020: Europäische Binnenschifffahrt: Marktbeobachtung* (S. 1–164) [Jahresbericht der Europäischen Kommission]. Zentralkomission für die Rheinschifffahrt. https://inland-navigation-market.org/wp-content/uploads/2020/09/CCNR_annual_report_DE_2020_BD.pdf

ZKR. (2021a). *Jahresbericht 2020: Zur Entwicklung des Güter- und Passagierverkehrs auf Binnenwasserstrassen* [Jahresbericht der Europäischen Kommission]. Zentralkomission für die Rheinschifffahrt. https://inland-navigation-market.org/chapitre/1-gueter-und-passagierverkehr-auf-binnenwasserstrassen/?lang=de

ZKR. (2021b). *Jahresbericht 2020: Der Arbeitsmarkt in der Europäischen Binnenschifffahrt* [Jahresbericht der Europäischen Kommission]. Zentralkomission für die Rheinschifffahrt. https://inland-navigation-market.org/archievierung/?lang=de

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, *18*(2), 181–199. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232

Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, *29*(1), 1–26. https://doi.org/10.1002/smj.642

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research* [Working Paper]. http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8jif5-AmitZottMassa.pdf

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, *37*(4), 1019–1042. https://doi.org/10.1177/0149206311406265